



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategická analýza podniku

Strategic Analysis of the Company

Student: Michael Ondra

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Michael Ondra**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Specializace: 02 Ekonomika podniku  
Téma: Strategická analýza podniku  
Strategic Analysis of the Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska strategické analýzy a její metody
  3. Představení podniku
  4. Aplikace metod strategické analýzy
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.  
PORTER, Michael E. *On competition. Updated and expanded ed.* Boston. MA: Harvard Business School Pub., 2008. ISBN 14-221-2696-X.  
SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 1 a 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 9. 5. 2014

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized cursive letters, positioned above a horizontal dotted line.

Michael Ondra

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA za cenné rady a připomínky, které byly přínosem k vypracování této bakalářské práce, a za věnovaný čas.

## OBSAH

1	ÚVOD.....	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY A JEJÍ METODY.....	6
2.1	Strategické řízení a strategie .....	6
2.2	Formulování podnikových vizí, misí a cílů .....	8
2.2.1	Vize (představa).....	9
2.2.2	Mise (poslání) .....	9
2.2.3	Strategické cíle .....	10
2.3	Strategie a konkurenční výhoda.....	11
2.4	Principy strategického myšlení.....	13
2.5	Definice strategické analýzy.....	14
2.6	Změny v podnikatelském prostředí.....	16
2.7	Analýza podnikového okolí .....	16
2.7.1	Analýza makrookolí .....	18
2.7.2	Analýza mikrookolí .....	21
2.8	Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku.....	24
2.8.1	Identifikace zdrojů podniku.....	25
2.8.2	Schopnosti podniku .....	26
2.8.3	Model 7S.....	27
2.9	Syntéza jako východisko pro formulaci strategie.....	29
2.9.1	SWOT analýza.....	29
2.10	Shrnutí .....	31
3	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....	32
3.1	Zaměření .....	32
3.2	Historie a struktura .....	33
3.3	Poslání a vize .....	34

4	APLIKACE METOD STRATEGICKÉ ANALÝZY .....	35
4.1	Analýza okolí vybraného podniku .....	35
4.1.1	PEST analýza .....	35
4.1.2	Porterova analýza konkurenčních sil.....	42
4.2	Analýza vnitřního prostředí .....	45
4.2.1	Model 7S.....	46
4.3	SWOT analýza.....	49
4.3.1	Silné a slabé stránky .....	49
4.3.2	Příležitosti a hrozby .....	52
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	55
6	ZÁVĚR .....	58
	Seznam použité literatury .....	59
	Seznam zkratk .....	61
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

# 1 ÚVOD

*„Poměřujeme se tím, čím se můžeme stát v budoucnosti. I hodnota podniku se posuzuje podle jeho budoucího výkonu. Jsme tím, čím budeme.“ Jirásek (2002, s. 13)*

Nepředvídatelnost budoucího vývoje je jediná jistá skutečnost, na kterou se lze spolehnout. Přesto je nesmírně důležité upírat pozornost dopředu v čase, abychom správně řídili své kroky v přítomnosti a mohli je později při zpětném pohledu vyhodnotit jako rozhodnutí pozitivní a vhodná, která nám zajistila kýžený užitek. K jeho dosažení nestačí pouze vyvíjet patřičné úsilí, ale také ho správně usměrňovat a řídit.

Podobně je tomu i v podnicích. Zejména v současnosti s rostoucí konkurencí, zapříčiněnou především rychle se rozvíjejícím globalizovaným světem a hospodářskou krizí, je pro každý malý i velký podnik existenčně nezbytné formulovat správné cíle a postupy jak jich dosáhnout. Obzvláště pokud podnik v dnešním soutěživém konkurenčním prostředí nechce pouze přežívat, ale aspiruje na vyšší cíle a má stanovené své vize, musí pečlivě volit své kroky, řídit své aktivity a věnovat se strategii.

Strategická analýza jako nástroj v procesu tvorby strategie ve strategickém řízení podniku je nezbytným krokem k získání důležitých informací o působících vlivech a interakcích podniku s jeho okolím. Je základem pro formulování strategie a podkladem k získání a udržení konkurenční výhody, jejíž význam ilustruje proslulý výrok amerického filozofa R. W. Emersona, *„Dělej třebaš jen pastičku na myši, ale udělej ji nejdokonaleji a svět si vyšlape cestu ke tvým dveřím.“*

Ve své bakalářské práci se budu věnovat strategické analýze specifického malého podniku, a sice architektonického studia.

Cílem práce je pomocí vybraných metod analyzovat okolí podniku a jeho vnitřní zdroje a schopnosti, identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují nebo zapříčiňují jeho současnou tržní pozici a na základě výsledků analýzy posoudit konkurenční sílu podniku a nabídnout návrhy a doporučení, které povedou k pozitivnímu rozvoji.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, členěna do jednotlivých kapitol. Nejprve jsou představena teoretická východiska, vymezeny pojmy a popsány zvolené metody, poté následuje charakteristika vybraného podniku a aplikace jednotlivých metod strategické analýzy. V závěru práce se nachází shrnutí, návrhy a doporučení.



## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY A JEJÍ METODY

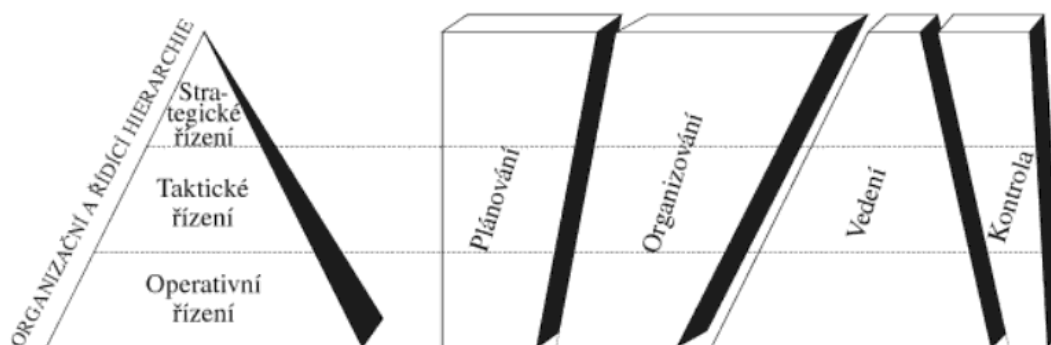
V následující části jsou nejdříve vymezeny a vysvětleny pojmy jako strategické řízení, vize, poslání, cíle a strategie, což vede k lepšímu porozumění a uchopení samotné strategické analýzy a metod, které nejčastěji využívá. Kapitola má za úkol charakteristiku a popis používaných metodických postupů a prostředků k řešení dané problematiky. Oblast tvorby podnikové strategie je velmi široké a hojně publikované téma, kterým se zabývá ve světě mnoho podnikatelů, manažerů, pedagogů a publicistů, ale pořád zůstává poměrně rychle se rozvíjícím a kreativním oborem s rozsáhlými vědeckými poznatky.

### 2.1 Strategické řízení a strategie

*„Co je v podnikovém managementu důležitější, než mít kukátko do budoucnosti a ukazatel směru? Než získat budoucnost na svou stranu?“* Jirásek (2002, s. 13)

Podle Sedláčkové (2006) strategické řízení představuje soubor aktivit s účelem formulovat další směry rozvoje podniku. Je to složitý proces, jehož cílem je dosáhnout shody mezi podnikovými cíli a zdroji na jedné straně a měnícími se tržními podmínkami na straně druhé. Rovněž se jedná o proces, který formuluje a zavádí jednotlivé strategie v souladu s vnitřními zdroji a vnějším okolím k dosažení stanovených cílů a celkové prosperity podniku. Zahrnuje tedy nejen tvorbu, ale i realizaci zvolených strategií.

Strategické řízení má bezesporu jednu z nejdůležitějších úloh v podniku a jeho důležitost roste v přímé závislosti na velikosti podniku, na velikosti a síle konkurence a zejména na dnešním globalizovaném světě. Uplatňuje se při plánování a rozhodování o budoucím směru v dlouhodobých časových horizontech. Patří doslova na špici ledovce, jak je naznačeno na obrázku 2.1, a je hlavním úkolem a zodpovědností top managementu - „hlavy“ celého podniku.



Obr. 2.1 Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 14)

Obdobně jako u obou nižších stupňů řízení dle časového hlediska i strategické řízení se zjednodušeně dá charakterizovat jako směs základních manažerských činností - plánování, organizování, vedení a kontroly, jejichž proporcionální zastoupení v jednotlivých stupních řízení je graficky znázorněno na obr. 2 - 1. Stupně na sebe přímo v hierarchii navazují a liší se především mírou odpovědnosti a kompetencí při stanovování cílů, úkolů a jejich realizace. Stupeň strategického řízení ovlivňuje a určuje cíle a úkoly taktické úrovně a ta dále usměrňuje operativní řízení (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Při plánování manažeři stanovují cíle, formují strategie k dosažení těch cílů a vytvářejí plány k integraci a koordinaci dílčích aktivit. Další jejich činností je organizování, tudíž připravení a strukturování práce, tak aby byly splněny podnikové cíle. Determinují, které úkoly budou probíhat nejdříve, kým budou plněny a na čí zodpovědnost. Třetí složkou manažerských činností je vedení. Manažeři motivují své podřízené, koordinují týmy, řeší pracovní konflikty a ovlivňují výsledné výkony. Finální a neméně důležitou aktivitou každého manažera je kontrolování zda průběh práce směřuje k předem stanoveným cílům, jestli a na kolik jsou splňovány dohodnuté plány a jestli zvolená strategie byla ta správná (Robbins, 2012).

V různých literaturách zabývajících se právě strategickým řízením je pojetí strategie vykládáno odlišně. Lze ji definovat jako trajektorii, cestu směřující k předem stanoveným cílům, jež se vedení podniku snaží uplatnit při udržování pozice a řízení skladby všech jeho činností. Dříve se strategie využívala při plánování a vymezení směru

vojenských akcí a byla základem vojenských operací. Až někdy na počátku šedesátých let se pozvolna začala aplikovat i v podnicích (Mallya, 2007).

Výraz strategie je už na první pohled cizího původu. Ve starořečtině slovo „stratégiá“ znamenalo umění vojevůdcovské, to co umí „stratégoš“, vojenský předák, jemuž bylo svěřeno vedení války. Do odborné mluvy bylo zaneseno vojáky, kteří ho převzali právě z antiky. V samotném kořeni slova je výraz „stratagem“, tedy něco jako vynalézavý trik, nečekaný zlom, léčka, past, úskok. V dávné době, kdy rozdíly ve výzbroji vojáka nebyly nikterak velké, představovala dobrá strategie zásadní rozdíl (Jirásek, 2002).

V současnosti se strategie opět dostává do popředí a nabývá na významu. Je to právě ona, která hraje rozhodující úlohu při globálních a neúprosných bojích velkých firem na světových trzích. Význam strategických rozhodnutí si jistě uvědomují všichni velcí světoví hráči. Dobře zvolená strategie však může učinit rozdíl mezi úspěšným a neúspěšným podnikem jakéhokoliv měřítka. V dnešním silném konkurenčním a globalizovaném prostředí se musí i malý živnostník dívat do budoucnosti a chovat se racionálně. Pomalu se tak strategie znovu stává tím trikovým uměním, kterým vždy byla.

## 2.2 Formulování podnikových vizí, misí a cílů

*„If you have no particular destination in mind, then any road will do. However, if you have someplace in particular you want to go, you’ve got to plan the best way to get there.“*<sup>1</sup> Robbins (2012, s. 9)

Na americkém kontinentu v minulém století vznikly dva metodické nástroje vision - vize představa a mission - mise, poslání, které v praxi byly používány k napomáhání vytvoření podnikové strategie. Později se nastálo začlenily do podnikatelského prostředí, kde mají uplatnění ve strategickém řízení při plánování strategie. Mimo vizi a misi vznikly další výrazy, které však mají podobný význam. Patří mezi ně podniková filozofie, podniková kultura či původně nejužívanější podniková politika, jako soubor směrů, cílů, investic atp. (Jirásek, 2002). Ve strategickém řízení podle Sedláčkové (2006) je často uplatňován hierarchický přístup, kdy tvorbě strategie předchází formulace mise, vize a strategických cílů.

---

<sup>1</sup> Vlastní překlad do češtiny: „Pokud v mysli nemáte konkrétní cíl vaší cesty, pak poslouží jakákoliv. Nicméně pokud existuje nějaké místo, kam se chcete vydat, musíte naplánovat ten nejlepší způsob, jakým se tam dostat.“

### **2.2.1 Vize (představa)**

Vedení podniku neustále přemýšlí o jeho výsledcích, mezích, možnostech, počínání na trhu a celkově o jeho budoucnosti. Navzájem se o tom radí s odborníky, mezi sebou, naslouchají lidem v podniku a nepřestávají své myšlenky dotvářet a zapisovat. Vize je tedy pojmenování pro to, co vzniká v hlavě podniku, je to představa, myšlenka, vidina budoucnosti. Zároveň ne vše se hned sděluje. Vedení podniku se vždy chová obezřetně a s ohledem na aktuální okolnosti kdy, komu a co sděluje (Jirásek, 2002).

Vizi lze také definovat jako mentální podobu budoucího stavu podniku, odraz budoucnosti, který je pozitivní, motivující a srozumitelný, aby udával dlouhodobý směr pro plánování a stanovování cílů. Vize by měla provokovat lidi k účasti a ne jen k pasivnímu pozorování (Mallya, 2007).

### **2.2.2 Mise (poslání)**

Mise neboli poslání, někdy nazývána etickými hodnotami podniku, je způsob jakým lze dosáhnout svých představ, vizí. Udává jasně definovaný směr, kterým by se měl podnik ubírat a slouží i ke stimulaci pracovníků. Mise navíc zosobňuje kodex chování, tak aby vedl k naplnění stanovené vize, a v některých nejasných situacích pomáhá ke správnému rozhodování (Mallya, 2007).

Na rozdíl od vize, poslání se dává najevo a to tím více, čím je zdařilejší. Není určeno pouze úzkému vedení nebo jen zaměstnancům, ale mnohem širšímu okolí, zákazníkům a lidem, kteří mohou mít na podniku zájem. Mise je obsahem vnitřních zpráv, podnikových časopisů nebo visí na pracovištích, prodejnách, tak aby byla každému neustále na očích. Její užitečnost mimo jiné spočívá v posilování jednoty názorů i činů kolektivu uvnitř i navenek. Mise může mít formu krátkého kréda nebo i poměrně dlouhé eseje, nicméně vždy by měla odpovědět přinejmenším na otázku odpovědnosti za produkci, vztahů k zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům, místní správě a občanským zájmům a sdílení hodnot a etiky (Jirásek, 2002).

Dedouchová (2001) zdůrazňuje definici podnikatelské aktivity podniku jako součásti poslání, která zahrnuje odpovědi na otázky v čem podnikat a kam bude podnik směřovat. Podnik s jednou podnikatelskou aktivitou je analyzován ve třech rovinách, viz obr. 2.2.



Obr. 2.2 Abellova síť pro definici podnikatelské aktivity (Dedouchová, 2001, s. 11)

### 2.2.3 Strategické cíle

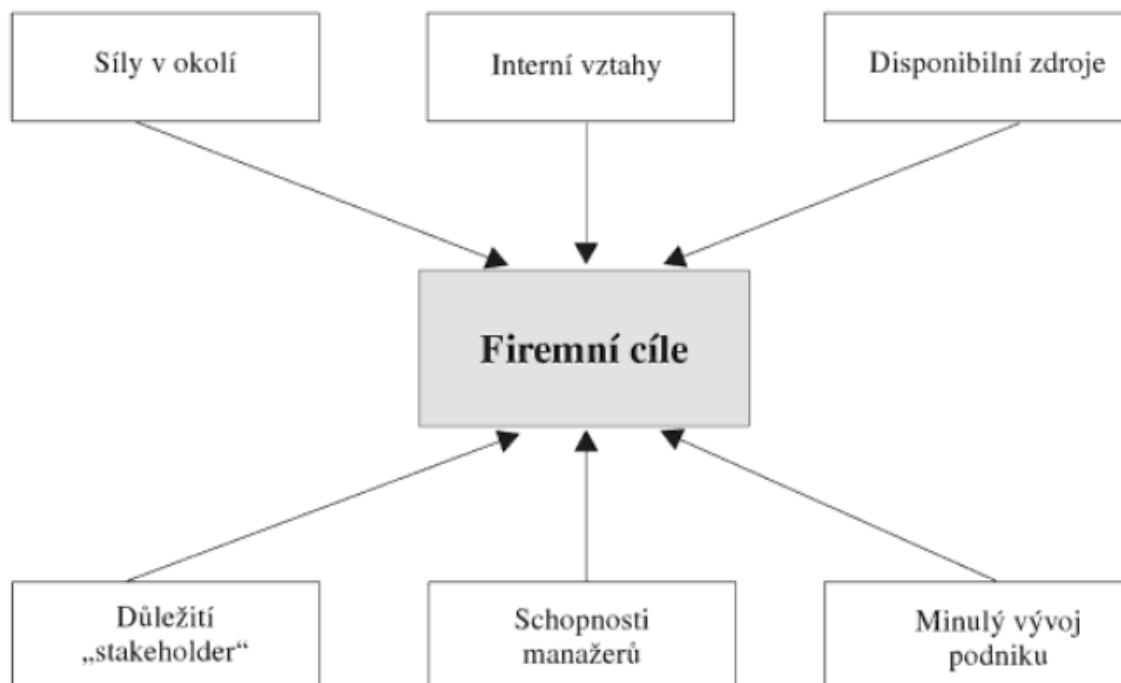
Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se vedení podniku snaží dosáhnout skrze své působení a souhrnem svých aktivit. Jsou zakládajícím a nejdůležitějším prvkem všech strategií a tvoří kritérium hodnocení výkonnosti podniku podle stupně jejich dosažení. Jejich formulace se odvíjí od vize a mise podniku. Management obvykle sleduje více cílů najednou, mezi které může patřit například ziskovost, růst, podíl na trhu, spokojenost zákazníků aj. Strategické cíle mohou mít různou věcnou podobu a míru obecnosti, ale doporučuje se vymezení jejich vlastností podle metody SMART (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

#### SMART cíle

- S - stimulating, stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků
- M - measurable, dosažení či nedosažení musí být měřitelné
- A - acceptable, přijatelné pro ty, kteří je budou plnit
- R - realistic, dosažitelné, reálné
- T - timed, určené v čase

Rozhodování o strategických cílech a jejich formulace je v praxi ovlivněna nejrůznějšími faktory, které se podle Keřkovského a Vykypěla (2006) dají rozdělit do šesti skupin. Cíle určuje vliv prostředí, ve kterém podnik působí, zejména poptávka a nabídka, ale i například chování konkurentů, interakce státu apod. Často jsou strategické cíle diktovány důležitými „stakeholders“, tedy subjekty, které mají s podnikem určitý

vzájemný vztah. Určujícím faktorem je i objem dostupných výrobních faktorů. Důležitou roli mají i interní vztahy, vlastnosti a schopnosti manažerů a minulý vývoj podniku, kvůli přirozené tendenci lidí k zachovávání návaznosti.



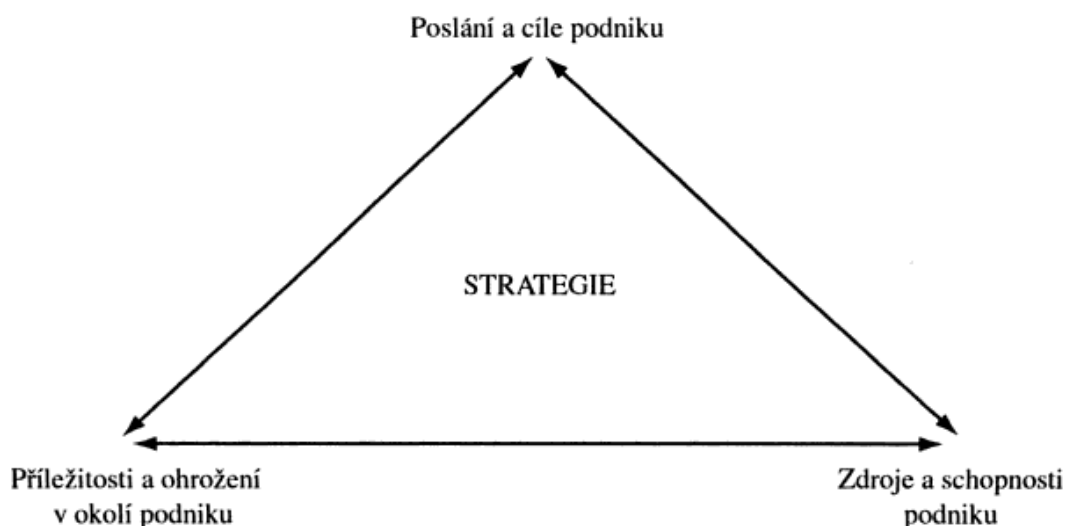
Obr. 2.3 Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů podniku (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 13)

## 2.3 Strategie a konkurenční výhoda

*„The company without a strategy is willing to try anything.“*<sup>2</sup> Michael E. Porter

Potřeba podniku se odlišit od své konkurence plyne v tržním hospodářství zejména z bojů, které podniky mezi sebou svádí za účelem dosažení prosperity, svých cílů a zájmů. Proces strategického řízení je důležitý právě ve schopnosti identifikovat, vytvořit a následně udržet konkurenční výhodu nad ostatními. V prostředí, kde panuje silná konkurence, nestačí pouze odvádět dobrou práci, ale vzniká potřeba se něčím odlišit, být lepší než konkurence, získat náskok a ten se pokusit udržet. Základem úspěchu je správně zvolená strategie, která vychází ze stanovených vizí, misí a cílů a zároveň je ovlivněna konkurencí na trhu a vnějšími i vnitřními vlivy, jak je patrné na obr. 2.4.

<sup>2</sup> Vlastní překlad do češtiny: „Podnik bez strategie je ochotný vyzkoušet cokoliv.“



Obr. 2.4 Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku (Dedouchová, 2001, s. 2)

Dedouchová (2001) tvrdí, že strategie zobrazuje připravenost podniku na budoucnost, stanovuje dlouhodobé cíle a rozmístění nezbytných podnikových zdrojů. Vychází z potřeb podniku a zároveň reflektuje změny jeho zdrojů a v okolí podniku.

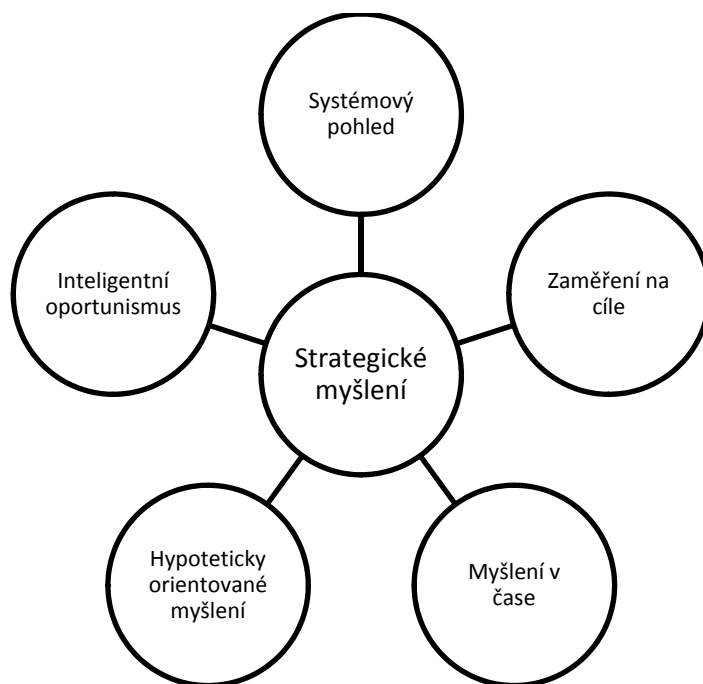
Podnik může přemoci své rivaly jedině tehdy, pokud si vybuduje konkurenční výhodu, kterou dokáže trvale udržet. Musí svým zákazníkům doručit produkt s vyšší hodnotou nebo vytvořit srovnatelnou hodnotu, ale za nižší náklady, nebo obojí. Vytvoření produktu s vyšší hodnotou dovoluje podniku si účtovat vyšší průměrné ceny, vyšší efektivnost pak vede k nižším průměrným nákladům. Nakonec tak veškeré rozdíly v konkurenci plynou z nákladové výhody, která vzniká z výkonů provedených efektivněji než konkurence, a diferenciační výhody, která se skládá z volby správných aktivit a jejich způsobu provedení. Aktivita pak tvoří základní jednotky konkurenční výhody. Celková výhoda či nevýhoda je výsledkem všech podnikových aktivit, ne pouze několika z nich (Porter, 2008).

## 2.4 Principy strategického myšlení

Pro většinu lidí není strategické myšlení vrozené, ale musí se ho nejprve naučit, získat zkušenosti. Tvorba strategie je náročná a intelektuální činnost, která klade na zodpovědnou osobu vysoké nároky, především na jeho vlastnosti a schopnosti. Při efektivním strategickém řízení se doporučuje dodržovat principy strategického myšlení.

V roce 1998 napsala americká profesorka Dr. Jeanne M. Liedtka pojednání do periodika Long Range Planning, ve kterém definovala model strategického myšlení a charakterizovala jeho specifické elementy.

Prvním prvkem v modelu je systémový pohled, kde stratég přemýšlí o dílčích problémech komplexně ve vztahu k celému systému a včetně souvislostí a dopadů na celkový výsledek. Druhým elementem je zaměření se na cíle. Naprostá koncentrace a neustálá orientace na konečné cíle pomáhá odolávat rozptýlení, až do dosažení cíle. Dalším elementem je inteligentní oportunismus, který představuje otevřenost k novým nápadům, alternativním strategiím. Neméně důležitým prvkem je myšlení v čase, což znamená uvažování ve spojitostech o minulosti, přítomnosti i budoucnosti. Posledním elementem je hypoteticky orientované myšlení, které reprezentuje schopnost tvorby a testování optimálních variant (Liedtka, 1998).



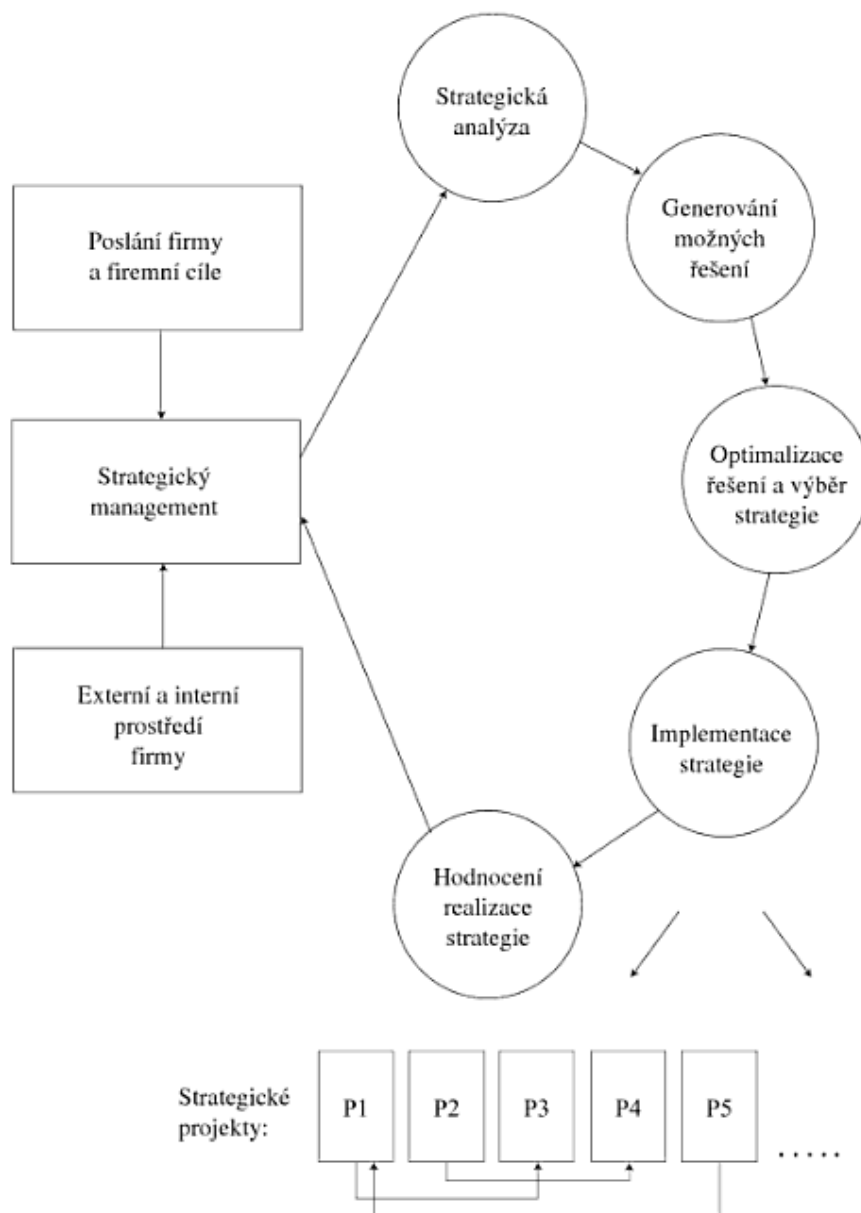
Obr. 2.5 Elementy strategického myšlení podle J. M. Liedtka (vlastní zpracování)



## 2.5 Definice strategické analýzy

*„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“* Sedláčková (2006).

Strategická analýza slouží k nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Je jedním z hlavních nástrojů a pomůcek při tvorbě podnikatelské strategie. Podává informace o vnějších i vnitřních vlivech na podnik a jejich důležitosti. Snaží se zaregistrovat možné příležitosti a hrozby v prostředí, ve kterém podnik působí, a analyzovat silné a slabé stránky uvnitř jeho struktury. Obecně je analýza podstatnou vědeckou metodou, která svým rozkládáním komplexu na jednodušší dílčí části umožňuje systematický přístup k jinak velmi těžko uchopitelnému tématu. Pozice strategické analýzy v rámci procesu strategického řízení je znázorněna na obrázku 2.6.



Obr. 2.6 Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 7)

S ohledem na hlavní cíl lze strategickou analýzu rozdělit na dvě základní oblasti její orientace. A to v zásadě na externí analýzu, čili analýzu okolí, vnějšího prostředí podniku a na interní analýzu, tedy analýzu vnitřních zdrojů a schopností, vnitřního prostředí. Analýza okolí je dále členěna podle vzdálenosti působících faktorů většinou na makrookolí a mikrookolí, jiní autoři ji dělí na analýzu obecného a oborového okolí. K jejímu účelu se využívá řada metod, například PEST analýza nebo metoda „4C“. Interní analýza má za úkol identifikaci vnitřních zdrojů a schopností podniku. Zjišťuje jak je podnik schopný reagovat na příležitosti a hrozby v jeho okolí. Východiskem a konečnou fází strategické

analýzy je syntéza, která nejčastěji za pomoci rozšířené SWOT analýzy shrnuje vnější i vnitřní analýzu a posuzuje silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby v jeho okolí. Syntéza výsledků představuje vrchol strategické analýzy (Sedláčková, 2006).

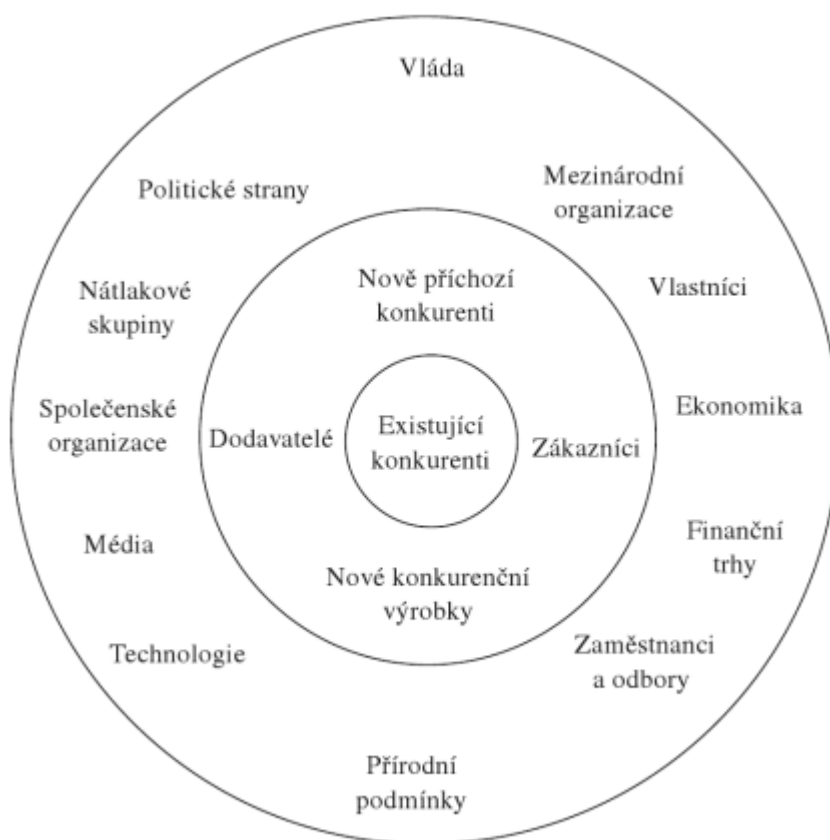
## **2.6 Změny v podnikatelském prostředí**

Vývoj v posledním desetiletí se stále více mění z pohybu původně vyjádřitelného linií nebo křivkou na pohyb nečekaný, zvrátový, který lze jen velmi obtížně předpovídat. Kvůli hlavním faktorům jako globalizace trhů, zintenzivnění konkurence, rychlost změn, inovace a vznik nových výrobků, se podniky dostávají do situace, která vyžaduje adekvátní rychlou reakci na dynamiku trhu a přizpůsobení se změnám, v jiném případě pak je ohrožena jejich samotná existence. Při hodnocení současného podnikatelského prostředí se setkáváme s pojmy jako diskontinuita, turbulence, chaos, které jsou typické spíše pro charakteristiku počasí, ale věrně také popisují aktuální stav a probíhající změny na globálních trzích. Podniky musí umět pružně reagovat a neustále analyzovat své prostředí (Zuzák, 2011).

## **2.7 Analýza podnikového okolí**

Analýza okolí je využívána při studiu podstatných faktorů působících vně podniku, které výrazně ovlivňovaly, ovlivňují a v budoucnosti pravděpodobně ovlivňovat budou jeho strategické postavení. Zachycuje faktory, které usměrňovaly minulé a současné chování a pozici podniku. Zároveň se snaží odhadnout prognózu budoucího vývoje, nejruznější trendy a nové příležitosti, které by mohly pomoci dosáhnout strategických cílů. S rozvojem vědy, obchodu, techniky a technologií význam analýzy podnikového okolí celosvětově výrazně vzrostl. Cokoli se stane kdekoli na světě, se velmi rychle promítá do výsledků každého podniku. Žádný subjekt není úplně izolován a musí proto své okolí pečlivě monitorovat a systematicky analyzovat. Je nezbytné sledovat, co okolí umožňuje, pro co vytváří předpoklady, co podporuje a co naopak zakazuje, od čeho odrazuje. Vývoj okolí podniku a jeho jednotlivých faktorů je vysoce proměnlivý a rychle se měnící, a tak identifikace a pochopení podstaty relevantních faktorů je složitým a obtížným procesem. Práce je ztížena také velkým množstvím faktorů, které mají na podnik vliv a jejich rozdílnou vahou, důležitostí i existencí vzájemných souvztažností (Sedláčková, 2006).

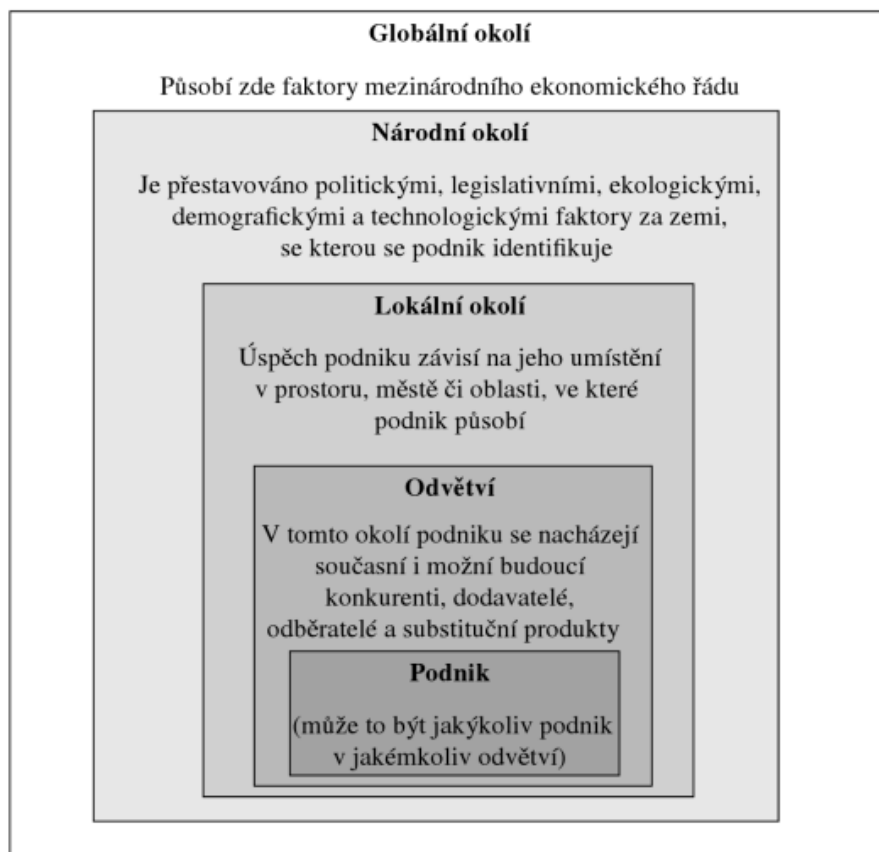
Prostředí, ve kterém se podnik nachází, nastavuje určité hranice pro jeho působení, ovlivňuje jeho chování. Podnik však může částečně působit i na své okolí. Ovlivnitelnost většiny faktorů je závislá na velikosti podniku a jeho vzdálenosti od okolí. Obecně platí, že čím větší podnik, tím má vyšší dohadovací schopnosti, a čím je prvek okolí dále od přímého kontaktu s podnikem, tím je hůře ovlivnitelný. Podnik například dokáže mnohem snadněji ovlivnit chování svých zákazníků a dodavatelů, než chování vládních institucí. A obrovské nadnárodní společnosti mají dostatek vlivu na to, aby mohly protlačovat některé své požadavky i za hranice státu (Sedláčková, 2006).



Obr. 2.7 Členění okolí podniku dle Houldena (Keřkovský, Vykypl, 2006, s. 42)

Keřkovský a Vykypl (2006) zdůrazňují požadavek provázanosti analýzy okolí, tedy externí analýzy, s analýzou interní. Při zpracovávání analýz vnějšího prostředí se mohou objevit omezení, která podnik musí respektovat, a interní analýza má za úkol mimo jiné odpovědět na otázku, zda je toho vůbec schopen. Vyjde-li například z analýzy PEST (viz níže) závěr, že koruna v příštím období zpevní o dalších 15 %, měla by interní analýza

významného exportního podniku poskytnout odpověď, zda se s tím dokáže vyrovnat. Podnikatelské prostředí zahrnuje faktory, jejichž působení může vytvářet nové podnikatelské příležitosti anebo potenciální hrozby pro existenci firmy.



Obr. 2.8 Komplexní pohled na podnikové okolí (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 7)

### 2.7.1 Analýza makrookolí

Podle některých autorů<sup>3</sup> je analýza okolí dělena, místo na makrookolí a mikrookolí, na analýzu obecného a širokého okolí či analýzu oborového a konkurenčního okolí podniku. Všechny typy dělení si jsou však velmi podobné.

Analýza makrookolí v sobě zahrnuje faktory, které podnik nemá možnost výrazně ovlivnit, ale pokud je identifikuje, může se na ně připravit, a tím ovlivnit svůj budoucí vývoj. Patří sem veškeré politické, ekonomické, sociální i technologické změny a vlivy, které podnik, buď přímo či nepřímo zasahují. Zahrnuje globální, národní i lokální okolí viz obr. 2.8.

<sup>3</sup> Například Keřkovský, Vykypěl (2006) nebo Mallya (2007).

Rozdělením vlivů do čtyř základních kategorií vzniká analýza, která se označuje podle iniciál jednotlivých skupin jako PEST analýza.<sup>4</sup>

#### **a) Politické a legislativní faktory**

Fungování ekonomiky výrazně ovlivňují svými zákony a kontrolou jejich dodržování státní orgány a instituce. Stát je rovněž významným zaměstnavatelem a co je možná důležitější, spotřebitelem. Ve vymezených oblastech kontroluje, popřípadě reguluje fungování trhů a uplatňuje tzv. hospodářskou politiku státu, která může mít podobu v nejrůznějších podporách exportu, malých firem apod. Taktéž je stát zodpovědný za kvalitu pracovní síly ve smyslu jeho zodpovědnosti ve vzdělávání, zdravotní a sociální oblasti (Keřkovský, Vykpěl, 2006).

Vybrané politicko-legislativní faktory (Dvořáček, Slunčík, 2012):

- antimonopolní zákony
- ochrana životního prostředí
- ochrana spotřebitele
- daňová politika
- pracovní právo
- politická stabilita
- regulace zahraničního obchodu

#### **b) Ekonomické faktory**

Na podnik významně působí vývoj makroekonomických trendů a současný stav ekonomiky. Hlavními indikátory stavu okolí jsou úroková míra, míra ekonomického růstu a inflace, popřípadě směnný kurz. Ekonomický růst zvyšuje příležitosti na trhu a spotřebu. Úroveň úrokové míry ovlivňuje investiční aktivitu podniku, a tím jeho rozvoj. Vysoká míra inflace pak může značit ekonomickou nestabilitu (Sedláčková, 2006).

---

<sup>4</sup> Někdy se lze setkat s termíny PESTEL či PESTLE nebo SLEPT. Zohledněny jsou skupiny legislativních a environmentálních faktorů.

Vybrané ekonomické faktory (Dvořáček, Slunčík, 2012):

- trendy HDP
- hospodářské cykly
- devizové kurzy
- kupní síla
- úrokové míry
- inflace
- nezaměstnanost
- průměrná a minimální mzda

### **c) Sociální a demografické faktory**

Sociokulturní faktory odrážejí specifika obyvatelstva a jeho strukturu. Sledují demografii lidí na určitém území a jejich životní styl. Poznání trendů v této oblasti je důležitým prvkem pro získání náskoku před konkurencí v boji o zákazníka (Sedláčková, 2006).

Vybrané sociokulturní faktory (Dvořáček, Slunčík, 2012):

- demografický vývoj
- změny životního stylu
- mobilita
- úroveň vzdělání
- postoj k práci a volnému času

### **d) Technologické faktory**

Technologický pokrok je nezastavitelný. Pro podniky je existenčně důležité monitorovat stav a investovat do technického a technologického rozvoje a inovací. V historii jsou známy četné případy velkých firem, které díky inovování a technickému rozvoji získaly na řadu let ve svém oboru neotřesitelnou pozici. Strategické zaměření na technický rozvoj je důležité zejména pro podniky sledující diferenciací obchodní strategii (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Vybrané technologické faktory (Dvořáček, Slunčík, 2012):

- vládní podpora vědy a výzkumu
- celkový stav technologie
- nové objevy
- změny technologie
- rychlost zastarávání

### **2.7.2 Analýza mikrookolí**

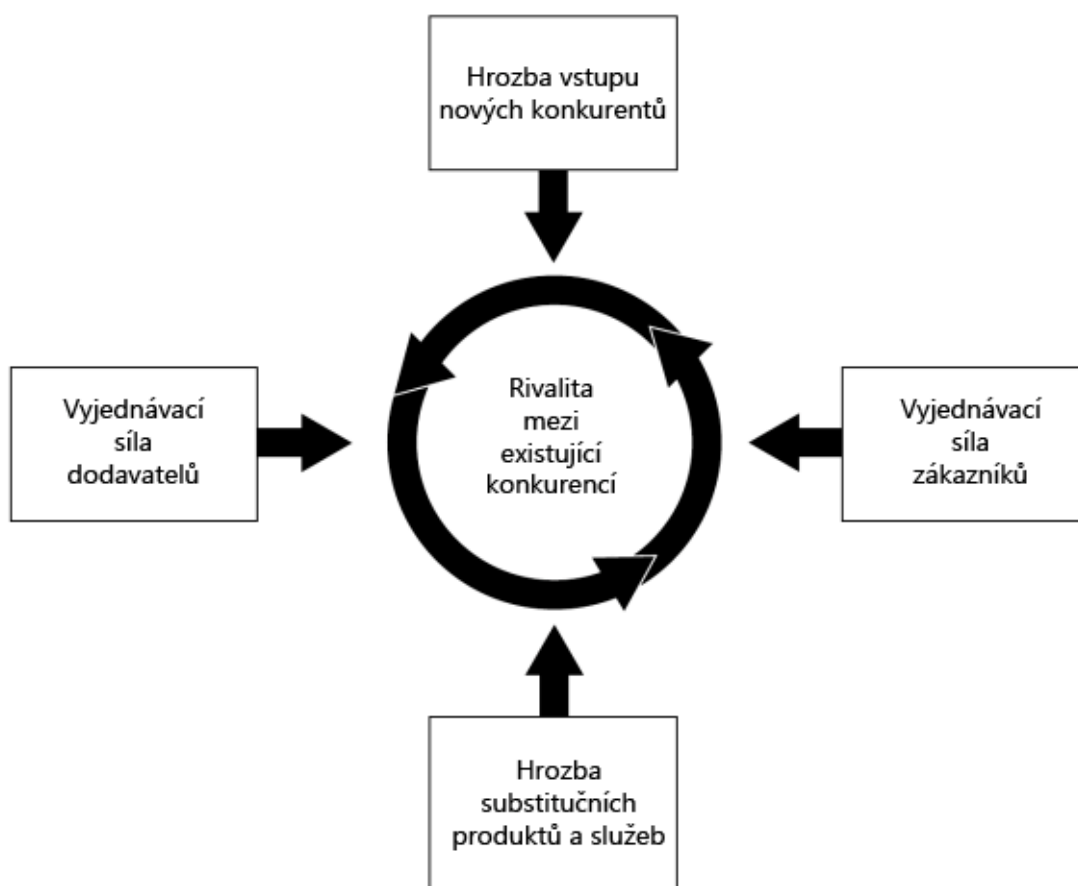
Faktory, které působí na podnik přímo, jsou v jeho blízkosti a dají se částečně ovlivnit, spadají do analýzy mikrookolí. To představuje především odvětví a bezprostřední konkurenční síly v něm působící. Poznání svého bližšího okolí, správná interpretace účinkujících sil a charakteristika odvětví je pro podnik při tvorbě jeho strategie zásadní a může být klíčové.

Cílem analýzy odvětví není zjistit vše, co lze, ale určit zásadní hybné síly v odvětví a faktory, které jej činí více či méně atraktivní. Obtížným problémem je vymezení relevantního trhu a hranic odvětví, z důvodu jejich eventuálního překrývání, prolínání a dynamiky. Kvůli rozmanitosti jednotlivých oborů se doporučuje začít jeho základní charakteristikou a strukturou. Určit lze například velikost trhu, geografický rozsah konkurence, jejich počet a relativní velikost, růst trhu a fáze v životním cyklu atd. Užitečným nástrojem je hodnototvorný řetězec, který zobrazuje systém vytváření hodnoty ze všech činností v rámci odvětví, které hodnotu vytvářejí, a umožňuje tak zjištění pozice podniku a potenciálu a rezerv v jednotlivých částech tohoto systému (Sedláčková, 2006).

Podle amerického ekonoma Michael Eugene Porter (2008) je základem formulace strategie zápasení a vypořádání se s konkurencí. Boje o podíl na trhu se však neúčastní pouze konkurenční síly uvnitř odvětví, ale také zákazníci, dodavatelé, potenciální účastníci a substituční produkty, kteří mohou být více či méně prominentní a aktivní podle specifického odvětví. Pozice podniku v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které jsou znázorněny na obr. 2.9. Kolektivní moc těchto sil předurčuje potenciální konečný zisk daného odvětví. V ekonomickém absolutně konkurenčním prostředí zápasení o pozici je velmi divoké a vstup do odvětví velmi snadný, což v dlouhém horizontu nepřináší vysokou výnosnost. Bez ohledu na kolektivní moc konkurence, hlavním



strategickým cílem je najít si v odvětví takovou pozici, kde se podnik těmto silám může nejlépe bránit popřípadě je ovlivňovat ve svůj prospěch.



Obr. 2.9 Porterův model konkurenčních sil (Porter, 2008, s. 4)

#### a) Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Závažnost rizika vstupu nových podniků do odvětví je závislá hlavně na množství a povaze bariér, které vstup znesnadňují. Existuje šest hlavních oblastí těchto bariér. Úspornost z rozsahu, která odstrašuje nově příchozí svou velikostí produkce a s ní spojenými nízkými náklady. Diferenciace výrobků, značky nutí zákazníky k loajálnosti a vstupující subjekty k velkým výdajům, aby toto chování zákazníků přemohly. Kapitálové požadavky na vstupní investování vysokých částek. Existence nákladových výhod plynoucích ze zkušeností. Přístup k distribučním kanálům anebo vládní politika, která může přímo vstup do některých odvětví znemožnit (Porter, 2008).

#### **b) Síla zákazníků**

Odběratelé mají pochopitelně zájem na co možná nejlepších obchodních podmínkách, které mohou ovlivňovat, případně si je diktovat. Na činnost podniku mají velký vliv pokud, například existují alternativní možnosti dodávek, v okolí se vyskytuje mnoho stejných dodavatelů, nakupovaný předmět pro něho není příliš důležitý, počet zákazníků nakupující velké množství je malý, obor podnikání se skládá z velkého počtu malých prodejců aj. (Mallya, 2007).

#### **c) Síla dodavatelů**

Vliv dodavatelů, který má za následek zvýšení ceny a tím snížení zisku nakupujícího, je závislý především na vzdálenosti dodavatele od volné konkurence, dále faktorech pokud nakupující podnik není důležitým zákazníkem, vstup je pro kupujícího z nějakého hlediska důležitý či nakupující podnik je monopolem nebo oligopolem a další (Mallya, 2007).

#### **d) Hrozba substitutů**

Pokud se cena nebo výkon substitutu stane pro kupujícího přitažlivější, hrozí riziko ztráty některých zákazníků, kteří se rozhodnou na náhražku přejít. Konkurence substitutů je dána snadností, s jakou kupující může k jinému výrobku či službě přestoupit. Podnik se s ohledem na tuto hrozbu snaží příliš nezvyšovat ceny a zdokonalovat své produkty (Mallya, 2007).

#### **e) Rivalita mezi existující konkurencí**

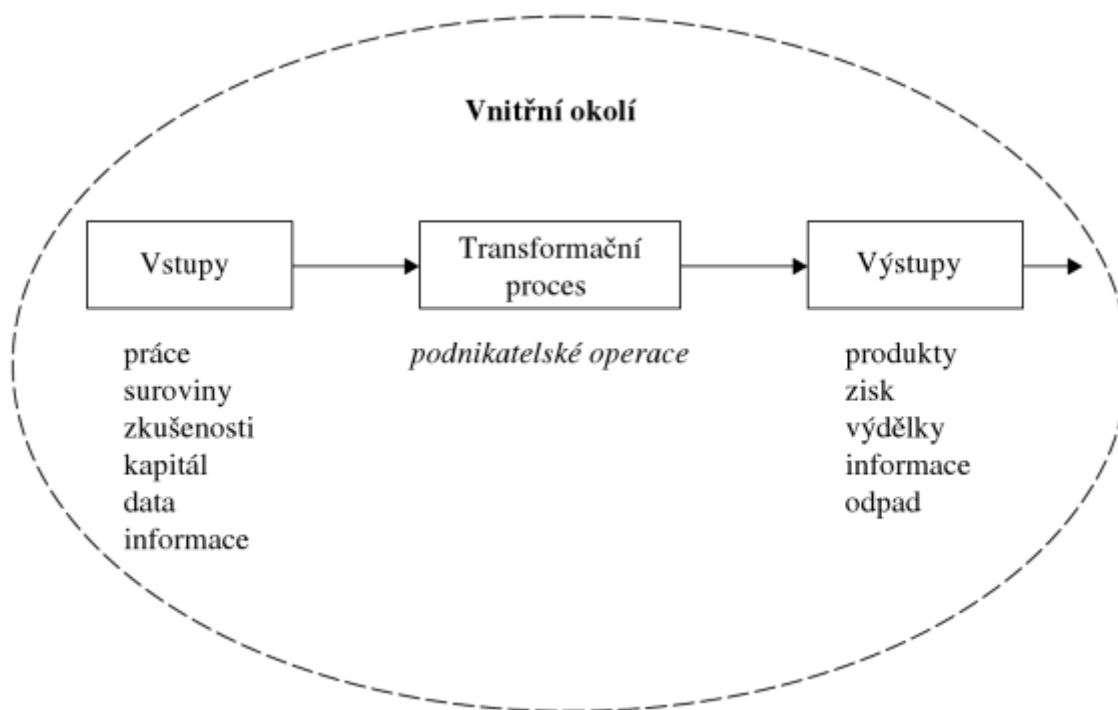
Mezi používané taktiky soupeření podniků o pozici patří klasické soutěžení v cenách, nových výrobcích a reklamních soubojích. Intenzita rivality mezi soupeři vychází z řady faktorů. Například existence velkého množství konkurentů nebo jejich vyváženosti ve velikosti a síle. Produkty nebo služby nemusí být příliš rozdílné ve svých výkonech ani cenách. Vysoké bariéry výstupu z odvětví nebo růst trhu je pomalý, což urychluje boje o tržní podíl (Porter, 2008).

## 2.8 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Druhou nedílnou částí strategické analýzy je interní analýza, která oproti analýze okolí se zabývá vnitřním prostředím. Interní analýza zkoumá vnitřní zdroje a schopnosti podniku, jejich stav a pravděpodobný budoucí vývoj, snaží se zjistit silné a slabé stránky a schopnost reakce na vlivy v okolí.

Analyzovat vnitřní potenciál podniku je pro osobu stojící mimo podnik značně obtížné a v plném rozsahu v podstatě neproveditelné. Je třeba však o vnitřním prostředí získat alespoň rámcovou představu za účelem posouzení konkurenceschopnosti podniku a jeho možností (Vochozka, Mulač, 2012).

Ve skutečnosti dochází k prolínání vnějšího a vnitřního prostředí, protože jak vstupy, tak i výstupy podniku, jak je znázorněno na obr. 2.10, představují jeho okolí. Silné a slabé stránky podniku je účelné vztahovat ke konkurenci. Proto je nutná identifikace klíčových vnitřních zdrojů a schopností, na jejichž správném fungování závisí schopnost podniku čelit vnějším hrozbám a příležitostem (Dvořáček, Slunčík, 2012).



Obr. 2.10 Vnitřní prostředí podniku (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 4)

### **2.8.1 Identifikace zdrojů podniku**

Podnikové zdroje jsou prostředky, které tvoří vstupy do výroby nebo služeb podniku, viz obr. 2.10. Tyto zdroje zahrnují zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, hmotný majetek a další. Zároveň spolu se znalostmi a schopnostmi pracovníků jsou důležitými aktivy, a proto, aby byla analýza komplexní je potřeba prověřit znalosti a zdroje ve všech funkčních oblastech firmy (Mallya, 2007).

Analýza zdrojů je výchozím bodem pro posouzení strategické způsobilosti podniku. Jejím cílem je posoudit potenciál zdrojů, jejich rozsah, kvalitu a především jedinečnost a nenapodobitelnost ve vztahu ke konkurenci. Při analýze je potřeba respektovat dvě základní zásady. Analyzovat všechny zdroje, které má podnik k dispozici pro naplnění jeho strategických cílů a strategie. Tedy nejen zdroje, které podnik přímo vlastní, ale také zdroje, jimiž disponuje, k nimž má přístup, například vztahy se zákazníky, přístup k síti odběratelů aj. Dále pak rozlišit klíčové zdroje pro vytvoření a udržení konkurenční výhody (Sedláčková, 2006).

#### **a) Hmotné zdroje**

Podle Sedláčkové (2006) rozdělujeme zdroje podniku do čtyř základních skupin, kde první z nich jsou hmotné zdroje, mezi něž patří stroje a zařízení, pozemky, budovy nebo dopravní prostředky. U každého jednotlivého zdroje by měla být provedena základní charakteristika jeho vlastností jako je například počet, kapacita, rozloha či spotřeba. Je nezbytné znát jejich potenciál pro tvorbu konkurenční výhody a dobrou výchozí pozici podniku. Zjišťuje se technický stav, spolehlivost, flexibilita a popřípadě další atributy disponibilních hmotných zdrojů.

#### **b) Lidské zdroje**

Lidé jsou jedním z nejcennějších podnikových zdrojů. Kromě základních údajů o počtu, kvalifikaci a struktuře by charakteristika měla obsahovat také informace o motivaci a adaptabilitě. Na vysoce kvalifikovaných a profesionálních pracovnících může být založena i konkurenční výhoda, a tudíž je řízení lidských zdrojů pro podnik podstatnou částí jeho činnosti (Sedláčková, 2006).

### **c) Finanční zdroje**

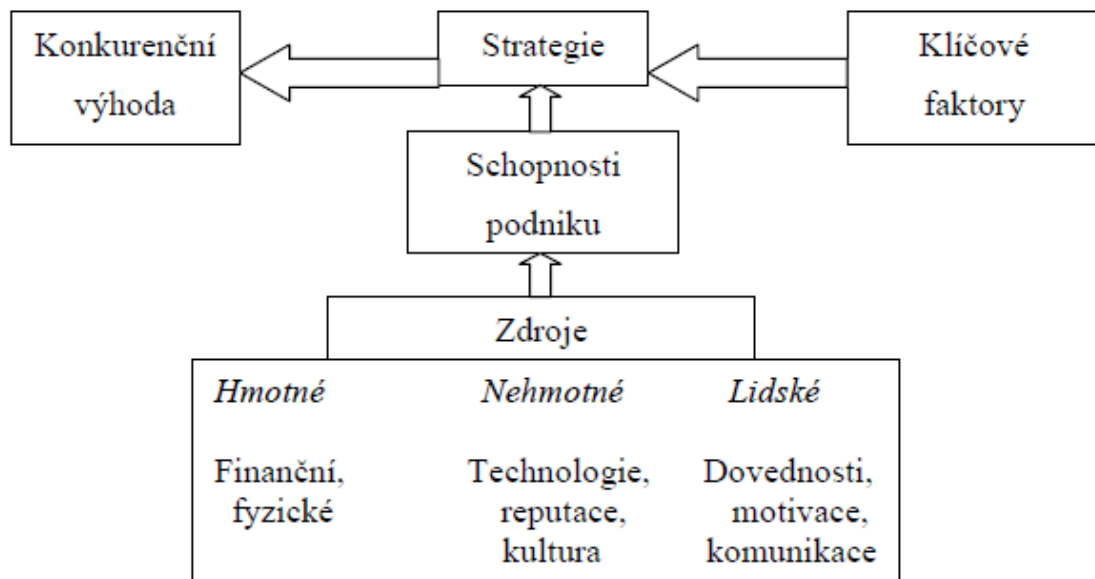
Analýza finančních zdrojů zahrnuje přístup k získávání cizího kapitálu, velikost vlastního kapitálu, řízení pracovního kapitálu, míru zadluženosti, náklady na kapitál apod. Cílem je opět zjistit klíčové zdroje, které jsou potenciálním základem pro konkurenční výhodu, a jak ovlivňují finanční strukturu a stabilitu podniku (Sedláčková 2006).

### **d) Nehmotné zdroje**

Často podceňovanou skupinou jsou zdroje nehmotné, které pojímají oblast technologie, jako patenty, licence, know-how a image firmy, která zahrnuje pověst podniku, značku, ochrannou známku atp. Hodnota nehmotného majetku může tvořit významný podíl fixních aktiv. Mnoho podniků staví svou konkurenční výhodu výhradně na nehmotných zdrojích a schopnostech lidí (Sedláčková, 2006).

## **2.8.2 Schopnosti podniku**

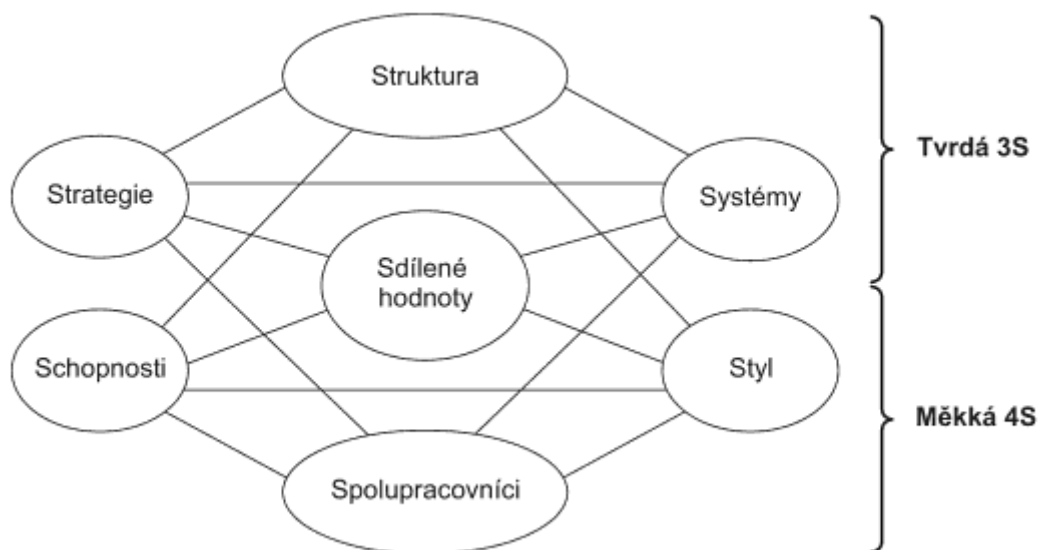
Součástí interní analýzy vzhledem k podnikové způsobilosti čelit výzvám okolí je i využití zdrojů jako charakteristiky schopností podniku. Výrazným aspektem je rovnováha podnikových zdrojů a schopností. Pokud podnik vlastní důležité zdroje, ale není schopný je plně využívat, ztrácí na významu a naopak. Míru využití zdrojů lze posuzovat z hlediska účinnosti zdrojů a stupně jejich využití. Účinnost zobrazuje, na kolik jsou zdroje využívány k účelu, pro který byly zakoupeny. Stupeň využití neboli efektivita zahrnuje například využití lidských zdrojů, kapitálu, výrobního systému apod. Analýza schopností podniku navazuje, jak je graficky znázorněno na obr. 2.11, na zdroje a měla by být posuzována vždy v širším kontextu k pochopení všech vazeb a synergických vztahů (Sedláčková, 2006).



Obr. 2.11 Vztah mezi zdroji, schopnostmi, konkurenční výhodou a klíčovými faktory úspěchu (Sedláčková, 2006, s. 78)

### 2.8.3 Model 7S

V sedmdesátých letech vytvořila konzultační firma McKinsey, pro snadnější pochopení vnitřního prostředí podniku, model nazvaný podle iniciál jeho složek v angličtině 7S. Tento model ukazuje vzájemnou propojenost dílčích částí a nutnost při implementování strategie, aby byl podnik úspěšný, brát v úvahu všechny složky najednou a dávat pozor na nejslabší z nich. Pokud vedení nebude věnovat pozornost všem vzájemně provázaným faktorům, může způsobit tak zhroucení ostatních (Mallya, 2007).



Obr. 2.12 Model 7S firmy McKinsey (Mallya, 2007, s. 73)

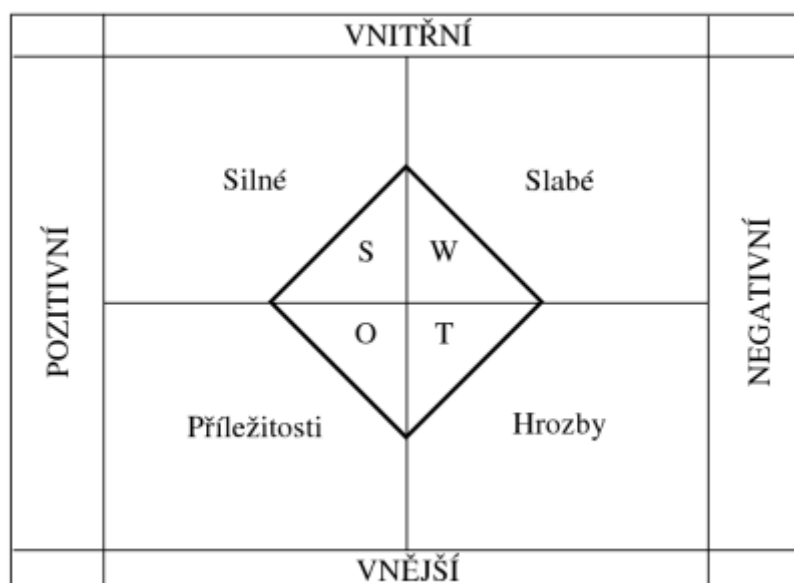
Jak lze vidět na obr. 2.12, první tři prvky modelu jsou označovány jako tzv. tvrdá 3S a tvoří základ vnitřního prostředí. Patří mezi ně Strategie (Strategy), která vyjadřuje, jakým způsobem podnik dosahuje své vize a reaguje na své bližší i vzdálenější okolí. Struktura (Structure) v modelu představuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu sdílení informací, kontrolních mechanismů a vztahu mezi vnitřními jednotkami. Posledním zástupcem tvrdých 3S jsou systémy (Systems), tedy formální i neformální postupy sloužící k řízení každodenní aktivity podniku, mezi které patří například systémy manažerské, informační, kontrolní, inovační apod. Prvky modelu, které jsou méně hmatatelné a mají kulturní povahu, se nazývají měkká 4S. Lidské zdroje, jejich rozvoj, funkce a motivace, představují spolupracovníci (Staff). Profesionální znalosti a kompetence existující uvnitř podniku vyjadřují schopnosti (Skills). Styl (Style) zobrazuje přístup vedení k řízení a řešení vyskytujících se problémů a v poslední řadě sdílené hodnoty (Shared Values) odrážejí základní ideje a principy respektované pracovníky, ale i vedením, které by mělo jít vždy příkladem (Mallya, 2007).

## 2.9 Syntéza jako východisko pro formulaci strategie

Výsledky a závěry z obou částí strategické analýzy, externí i interní, je nutné mezi sebou spojit a provázat. Pro formulaci účinné strategie je potřeba identifikovat příležitosti a hrozby v okolí podniku, a jestli podnik má zdroje a schopnosti na ně reagovat. Syntéza je využívána pro názorné zobrazení a snadnější interpretaci výsledků obou analýz a zpozorování vztahů mezi nimi. Nejčastěji využívaným nástrojem syntézy je SWOT analýza.

### 2.9.1 SWOT analýza

Díky své názornosti zaujala SWOT analýza ve strategické praxi podniků význačné postavení. Je jednoduchým nástrojem, který vytváří koncepční rámec zaměřený na systematickou charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategickou pozici podniku. Název analýzy je odvozen z iniciál čtyř kategorií, které jsou porovnávány. Jsou to dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, jeho silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky. A dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Cílem analýzy není pouhý výčet potenciálních příležitostí, hrozeb a silných a slabých stránek, ale především identifikace, nalezení a posouzení vlivů, k předpovědi vývojových trendů a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí (Sedláčková, 2006).



Obr. 2.13 Podstata SWOT analýzy (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 15)



*„Její hlubinná idea je zhruba tato: jestliže není jasno, kam se má podnik ubírat, vycházejme z toho, že má určité silné stránky a určité slabiny, a že na trhu má určité možnosti a naopak z něčeho se vylučuje. Pak má smysl, aby se dal tím směrem, kam ukazují jeho silné stránky a jeho tržní příležitosti a aby se vyhýbal tomu, na co nemá síly ani prostředky a nevstupoval do rizikových operací.“* Jirásek (2002, s. 61)

Data pro analýzu lze shromáždit pomocí různých technik, buď převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking), metodou interview nebo případně formou řízené diskuse zúčastněných (brainstorming). Při zpracovávání SWOT analýzy by měly být respektovány některé zásady. Analýza je zpracována s ohledem na její účel a zadání, tak aby její závěry byly relevantní. Položky v jednotlivých kvadrantech jsou vhodně redukovány, aby diagram obsahoval pouze podstatné fakta a jevy. Je-li SWOT součástí strategické analýzy, měla by být zaměřena pouze na strategická fakta. Důležitou zásadou je udržení objektivnosti. Výhodou je ohodnocení síly působení jednotlivých faktorů podle významu, zvýrazněním nebo bodovacím systémem (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Využití SWOT analýzy je v dnešní praxi velmi široké a přesahuje i oblast strategického řízení. Použít lze i v nižších stupních řízení nebo pro osobní rozvoj a potřebu. Občas je například využívána i architekty v počátečních fázích architektonické studie.

## 2.10 Shrnutí

Strategické řízení je v silném konkurenčním a globalizovaném prostředí nezbytné pro vytvoření a udržení konkurenční výhody a pozice na trhu. Tvorba vhodné strategie odráží potřeby podniku, jeho vize, poslání a cíle, zároveň příležitosti a hrozby plynoucí neustále z vnějšího dynamického prostředí a je konfrontována s vnitřními zdroji a schopnostmi podniku. Vhodným nástrojem k poskytnutí relevantních informací o způsobilosti podniku a charakteru jeho okolí je strategická analýza, která je dělena na externí a interní analýzu. Podnikové okolí neboli externí analýzu lze dále rozdělit na makrookolí, zabývající se vnějšími faktory obecnými, které jsou poměrně vzdáleny od samotného podniku, a mikrookolí, které zkoumá vlivy v odvětví a konkurenční síly ovlivňující podnik přímo. Úkolem interní analýzy je zhodnotit zdroje a schopnosti jejich využívání a obecně způsobilost podniku čelit vnějším příležitostem a hrozbám. Východiskem pro formulaci strategie a spojení výsledků z předchozích analýz je syntéza, která vytváří koncepční rámec pro systematickou charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategickou pozici podniku.

### **3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU**

Předmětem aplikace strategické analýzy v této práci je specifický malý podnik architektonické kanceláře neboli architektonického studia jménem Vyšehrad atelier. V odborných kruzích velmi známé a úspěšné studio s řadou ocenění a pravidelně publikované v nejrůznějších periodikách se zabývá navrhováním architektury od nejmenších věcí, designu nábytku, interiéru, přes novostavby a rekonstrukce rodinných domů, až po větší objekty s přesahem do urbanismu a územního plánování. Za svou dnes již více než osmnáctiletou historii má na kontě sérii úspěšných projektů, veřejných architektonických soutěží a desítky realizací, mezi které se řadí například projekty prodejen Marks&Spencer pro střední Evropu a Pobaltí, realizace Centra dentální implantologie a tkáňové regenerace v Praze, studijní Atrium stavební fakulty ČVUT nebo bytový dům Jeseniova v Praze a další.

Architektonické studio je situováno v okrajové části Prahy na ulici Zelený pruh 1091, Praha 4. Místo, byť poměrně vzdálené centru, je velice klidné a dobře dostupné autem i městskou hromadnou dopravou. Vnitřní prostory atelieru jsou otevřené, prostorné a plní svou funkci. Při pohledu z venku není vůbec patrné, že se zde atelier nachází. Žádným způsobem kolemjdoucí neláká dovnitř, což však není jeho hlavním smyslem.

#### **3.1 Zaměření**

Profese architekta v sobě zahrnuje naslouchání a pochopení potřeb klientů, popřípadě zadavatelů, a transformaci těchto potřeb do požadavků na zhotovitele. Architekti vytvářejí plány realizace staveb nebo souboru staveb, vytvářejí architektonické studie, tedy jakési zkoušky proveditelnosti, stojí u zrodu tvaru a podoby staveb a jsou většinou přítomni i při jejich realizaci, až do zahájení provozu. Typickým zákazníkem architekta je většinou soukromý klient s potřebou vhodného individuálního návrhu menšího objektu pro bydlení, jako rodinného domu nebo jeho interiéru. Za účelem sbírání zkušeností a zviditelnění, se architektonická studia často účastní veřejně vypisovaných architektonických soutěží, které mohou mít podobu městem zadaných požadavků na úpravu náměstí apod.

Vyšehrad atelier je architektonickým studiem, které si vybírají klienti, pokud požadují návrh vysoce funkčního řešení s přidanou estetickou hodnotou, příjemným

pocitem při užívání a duší. Náplní práce kanceláře jsou návrhové studie, dokumentace k územnímu a stavebnímu řízení, dokumentace k realizaci a podklady pro výběr dodavatele.

Atelier spolupracuje s předními českými firmami a konzultanty v oboru statiky staveb, pozemních staveb, inženýrských staveb, územního plánování, restaurování památek, krajinářské architektury a zahradní tvorby. V procesu navrhování jsou prostorové vazby, varianty řešení a výběr materiálů ověřovány digitálně 3D virtuálními modely, vizualizacemi či animacemi, a také za použití fyzických modelů a maket.

Ukázky některých realizací ateliéru jsou umístěny v příloze č. 1.

### **3.2 Historie a struktura**

Vyšehrad atelier byl založen už v roce 1996 dvěma architekty Zdeňkem Rychtaříkem a Jiřím Smolíkem. Společností s ručením omezeným se studio stalo 1. ledna 2013. Oba zakladatelé jsou dnes společníky podniku VYŠEHRAD atelier s.r.o. se splaceným vkladem 500 000 korun a 50% podílem ve společnosti. Zároveň mají funkci jednatelů (Ministerstvo spravedlnosti, 2014).

Statutární organ (Ministerstvo spravedlnosti, 2014):

- jednatel:  
Ing. arch. ZDENĚK RYCHTAŘÍK, dat. nar. 7. dubna 1971  
Boušova 656, Klánovice, 190 14 Praha 9  
den vzniku funkce: 1. ledna 2013
- jednatel:  
Ing. arch. JIŘÍ SMOLÍK, dat. nar. 8. září 1970  
Hospodářská 232/5, Točná, 143 00 Praha 4  
den vzniku funkce: 1. ledna 2013

Předmětem podnikání společnosti je například: Činnost autorizovaných architektů podle zákona č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě, v platném znění, Projektová činnost ve výstavbě, Provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Podrobný výpis je v příloze č. 2.

V současnosti je ateliér tvořen stabilním týmem třinácti spolupracovníků, architektů, designérů a stavebních inženýrů a řadou vypomáhajících brigádníků - studentů architektonických vysokých škol. V týmu mají tři lidé autorizaci České komory architektů, která je nutná pro profesní výkon architekta a autorizaci dokumentací. Kromě obou již zmíněných jednatelů společnosti (ČKA 02808, ČKA02809), autorizaci komory má i stálý člen Martin Šafránek (ČKA04112) (Vyšehrad-atelier, 2014).

**Vybraná ocenění** (Vyšehrad-atelier, 2014):

- contractworld.award 2011 – 1. cena v kategorii přestavba / změna využití
- GRAND PRIX obce architektů 2009 – cena v kategorii interiér
- Soutěž na návrh Moravskoslezské vědecké knihovny v Ostravě 2004 – odměna
- GRAND PRIX 2001 Obce architektů – čestné uznání v kategorii novostavba
- NOVÝ DOMOV roku 2001 – GRAND PRIX v kategorii novostavba rodinného domu
- INTERIÉR roku 2000 – hlavní cena a cena Unie výtvarných umělců

### **3.3 Poslání a vize**

„Propojení účelnosti a estetické hodnoty.“ To je hlavním krédem a posláním kanceláře. Ve svých návrzích a práci se snaží pokaždé podat profesionální výkon, aby vznikla pouze velmi kvalitní architektura, která bude účelná, funkční, originální, pěkná na pohled, a se kterou bude zákazník a uživatel nanejvýš spokojen. Každý projekt je řešen individuálně se snahou o nalezení nového a často netradičního řešení. Studio zastává názor, že pro dobrý konečný výsledek díla je nutný úzký dialog s klientem a nutná účast architekta ve všech fázích procesu od návrhové studie až po autorský a technický dozor na stavbě.

Ve svých vizích se podnik stane úspěšným architektonickým studiem, které se zařadí do první desítky nejlepších a nejvíce oceňovaných architektonických kanceláří v české republice, bude pravidelně dostávat zajímavé zakázky, které budou vyžadovat tvůrčí a kreativní přístupy, kde výsledkem budou realizované originální stavby.

Zatím je Vyšehrad atelier na správné cestě.

## **4 APLIKACE METOD STRATEGICKÉ ANALÝZY**

Úkolem následující kapitoly je pomocí výše teoreticky představených metod analyzovat okolí architektonického studia Vyšehrad atelier, jeho vnitřní zdroje a schopnosti a určit klíčové faktory, které jej ovlivňují nebo zapříčiňují jeho současnou pozici na trhu.

Nejdříve byla provedena aplikace PEST analýzy zmíněného ateliéru, která společně s Porterovou analýzou konkurenčních sil tvoří externí analýzu. Podrobně jsou popsány vlivy politické, ekonomické, sociální a technologické a v souvislosti se studiem Vyšehrad atelier také jednotlivé konkurenční síly v daném odvětví. V dalších odstavcích následuje užití metody 7S, která slouží ke snadnějšímu pochopení vnitřního prostředí firmy.

Výsledkem praktické části práce bude SWOT analýza, ve které jsou syntetizovány externí a interní faktory působící na ateliér a rovněž vyhodnocen jejich dopad jednak na jeho současnou činnost a jednak na možný budoucí vývoj a směr, kterým se studio může ubírat.

### **4.1 Analýza okolí vybraného podniku**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, mezi externí vlivy se řadí takové aspekty, které podnik nemá možnost významně ovlivnit, do jisté míry na ně však může reagovat. Vedle PEST analýzy, rozdělující okolní vlivy do čtyř výše zmíněných skupin, zde patří i analýza konkurenčních sil podle Portera. Důležité je uvědomit si, které prvky obou analýz přímo ovlivňují obor podnikání zkoumaného architektonického studia.

#### **4.1.1 PEST analýza**

##### **a) Politické a legislativní faktory**

Asi největší vliv na činnost architektonických a projekčních kanceláří má ze všech zákonů zákon č. 183/2006 Sb. o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), jehož úplné znění lze nalézt na webových stránkách Ministerstva pro místní rozvoj ČR (2014). Kromě něj aktivity ve stavební projekci ovlivňují také české technické normy ČSN<sup>5</sup>, které ač nejsou obecně závazné, pokud na ně odkazuje stavební zákon, závaznými

---

<sup>5</sup> Normy zajišťuje v současné době Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

se stávají, jako například problematika požární bezpečnosti. Znalost a sledování změn norem a stavebního zákona je pro podobné podniky naprostou nutností, protože výrazně působí na jejich každodenní činnosti. Například míra byrokracie a složitost procesu stavebního řízení výrazně ovlivňuje následnou rychlost realizace návrhu a tedy i celkovou kapacitu studia.

Po vstupu do Evropské unie se zpřísnila některá omezení a povinnosti související s politikou životního prostředí a ochrany přírody. Od začátku letošního roku např. platí nově povinnost předkládání průkazu energetické náročnosti budov, neboli energetických štítků, a to i při prodeji nemovitosti nebo jejího pronájmu (iHned.cz, 2013), což by pro Vyšehrad atelier mohlo znamenat potenciální nové klienty, kteří kvůli složitosti koupě či podnájmu nemovitosti raději upřednostní vlastní novostavbu.

Zajímavým legislativním faktorem je program Ministerstva životního prostředí administrovaný Státním fondem životního prostředí ČR zaměřený na úspory energie a efektivní využití zdrojů energie staveb, známý jako Nová zelená úsporám, platný od 2014 do 2020. Program poskytuje žadatelům, vlastníkům nebo stavebníkům rodinných domů, podporu při snižování energetické náročnosti stávajících rodinných domů, výstavbě rodinných domů s velmi nízkou energetickou náročností a při efektivním využití zdrojů energie (Nová zelená úsporám, 2014). Pro Vyšehrad atelier je znalost tohoto dotačního programu příležitostí k přesvědčování nových zákazníků k rozsáhlejším projektům a k návrhu domů v nízkoenergetickém až pasivním standardu.

Stát vystupuje nejen jako tvůrce legislativy, ale je zároveň důležitým zákazníkem. Zejména města a obce při uplatňování politiky místního rozvoje často vyhlašují veřejné architektonické soutěže, například na úpravu městských náměstí apod., kterých se může architektonické studio Vyšehrad účastnit. Účast na soutěžích je pro atelier vždy přínosem, z hlediska sbírání nových zkušeností, porovnávání se s ostatními soutěžícími a v případě výhry také finanční odměny a rostoucího renomé.

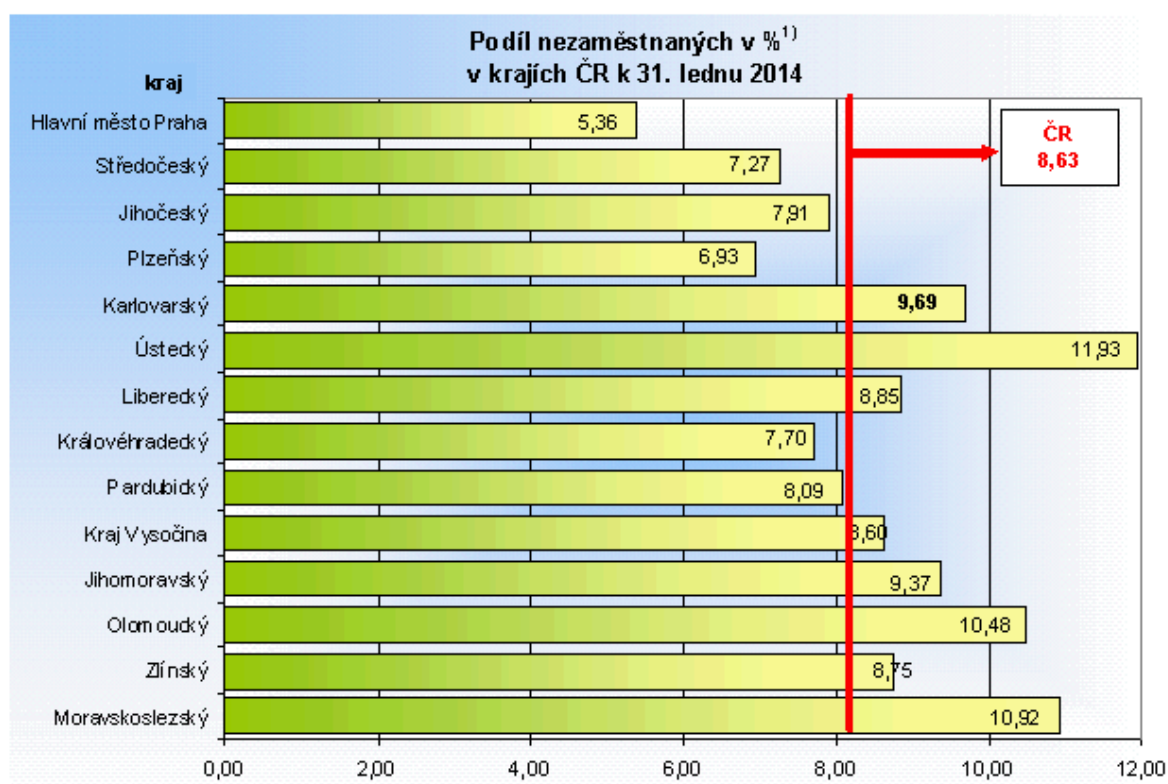
## **b) Ekonomické faktory**

Snad každý podnik byl určitým způsobem postižen nedávnou hospodářskou krizí. Ve stavebnictví tomu není jinak, navíc na rozdíl od ostatních odvětví se nedá říci, že by krize nadobro pominula. Novodobá ekonomická krize vychází s hypoteční krize

amerických bank v roce 2007, která o rok později vyústila v celosvětovou ekonomickou krizi. Bankrot vyhlášovaly významné světové banky, mnohé mezinárodní společnosti a státy. Úrokové míry se propadly na minimum. Pokles ekonomiky s sebou běžně přináší pokles zisků firem a samozřejmě zvýšení nezaměstnanosti.

## Nezaměstnanost

Obr. 4.1 ukazuje podíl nezaměstnaných v jednotlivých krajích České republiky. Je určitě pozitivní, že v kraji Hlavního města Prahy, potažmo ve Středočeském kraji, pro jejichž obyvatele je činnost studia Vyšehrad atelier určena, je nezaměstnanost z celé republiky nejnižší, a to 5,36%, resp. 7,27%, oproti celorepublikovému průměru, který činí 8,83%. Dá se tedy předpokládat, že v lidé v tomto kraji mají díky vyšší šanci získání zaměstnání větší kupní sílu, a tudíž studio Vyšehrad atelier má oproti jiným architektonickým kancelářím z jiných krajů konkurenční výhodu.

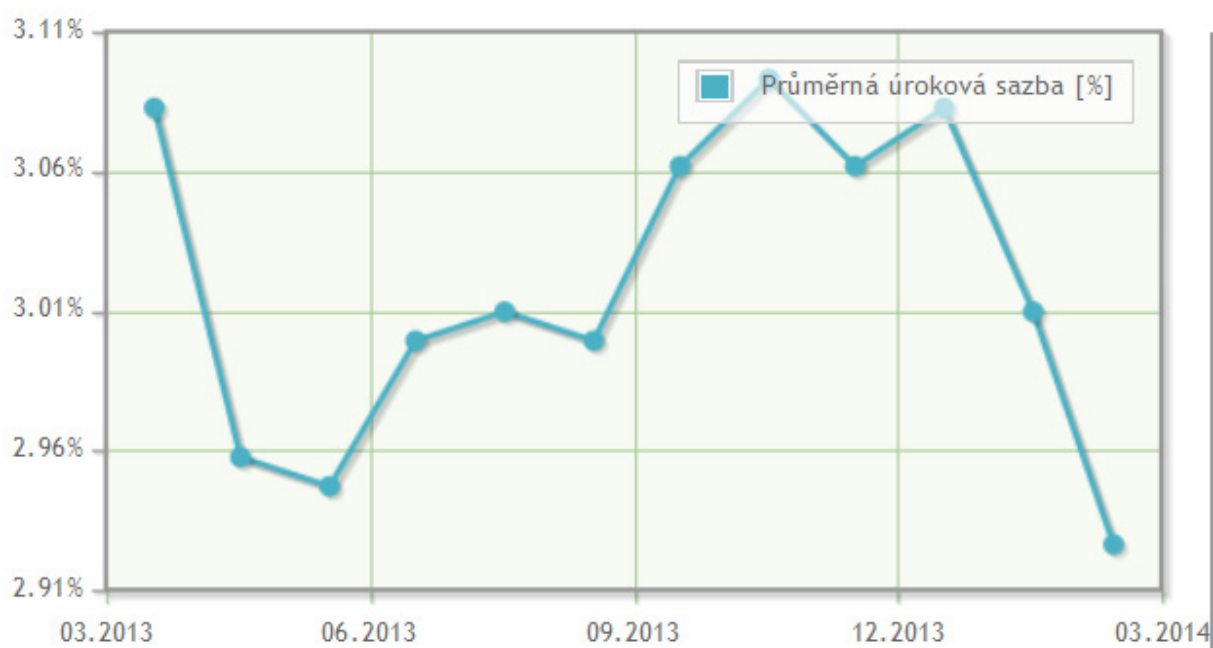


Obr. 4.1 Podíl nezaměstnaných (ČSÚ, 2014)



## Úrokové míry hypoték

V souvislosti s rozhodnutím navštívit architektonické studio z důvodu výstavby nového domu musíme také zvážit další aspekt, který má na rozhodnutí vliv, a to velikost úrokových měr, resp. výši úrokových měr hypoték. Jen málo klientů je schopno vynaložit nemalé finanční prostředky na realizaci stavby, neboť jimi aktuálně nedisponují, a proto mnohdy volí možnost hypotéky. Dalo by se říci, že se snižující se mírou úrokových sazeb roste ochota lidí pořídit si hypotéku. Obr. č. 4.2 ukazuje klesající trend výše průměrné úrokové sazby:



Obr. 4.2 Průměrná úroková sazba (hypoindex.cz, 2014)

Rovněž optimistický je i pohled do budoucnosti. Podle generálního ředitele Hypoteční banky Jana Sadila sice vývoj hypotečního trhu v následujících letech nebude vykazovat takovou dynamiku, jako rok minulý, avšak očekává se pokračující trend růstu hypotečního trhu v situaci příznivých úrokových sazeb a stabilních cen nemovitostí. Tento fakt je tedy pro architektonické kanceláře jednoznačně příležitostí.

## Průměrná mzda

Obr. 4.3 ukazuje průměrné mzdy v jednotlivých krajích České republiky za 4. čtvrtletí roku 2013. V kraji Hlavního města Prahy je hodnota nejvyšší (32 345 Kč),

a proto můžeme usoudit, že studio Vyšehrad atelier má oproti konkurenci napříč republikou výhodu v podobě movitějších potenciálních klientů.

Kraj	Hrubá mzda
Hlavní město Praha	32 345 Kč
Jihočeský kraj	21 768 Kč
Jihomoravský kraj	23 378 Kč
Karlovarský kraj	20 850 Kč
Kraj Vysočina (Jihlavský)	21 974 Kč
Královéhradecký kraj	22 199 Kč
Liberecký kraj	22 398 Kč
Moravskoslezský kraj	22 531 Kč
Olomoucký kraj	21 467 Kč
Pardubický kraj	21 336 Kč
Plzeňský kraj	23 105 Kč
Středočeský kraj	24 599 Kč
Ústecký kraj	22 172 Kč
Zlínský kraj	20 894 Kč

Tab. 4.3 Průměrné mzdy v krajích (finance.cz, 2013)

### Další ekonomické faktory

Mezi další klíčové aspekty ovlivňující architektonická studia z pohledu ekonomiky jsou ceny bytů panelových domů. Podle serveru bydlet.cz je v dnešní době o panelové byty velký zájem, za což může především pokles jejich ceny.

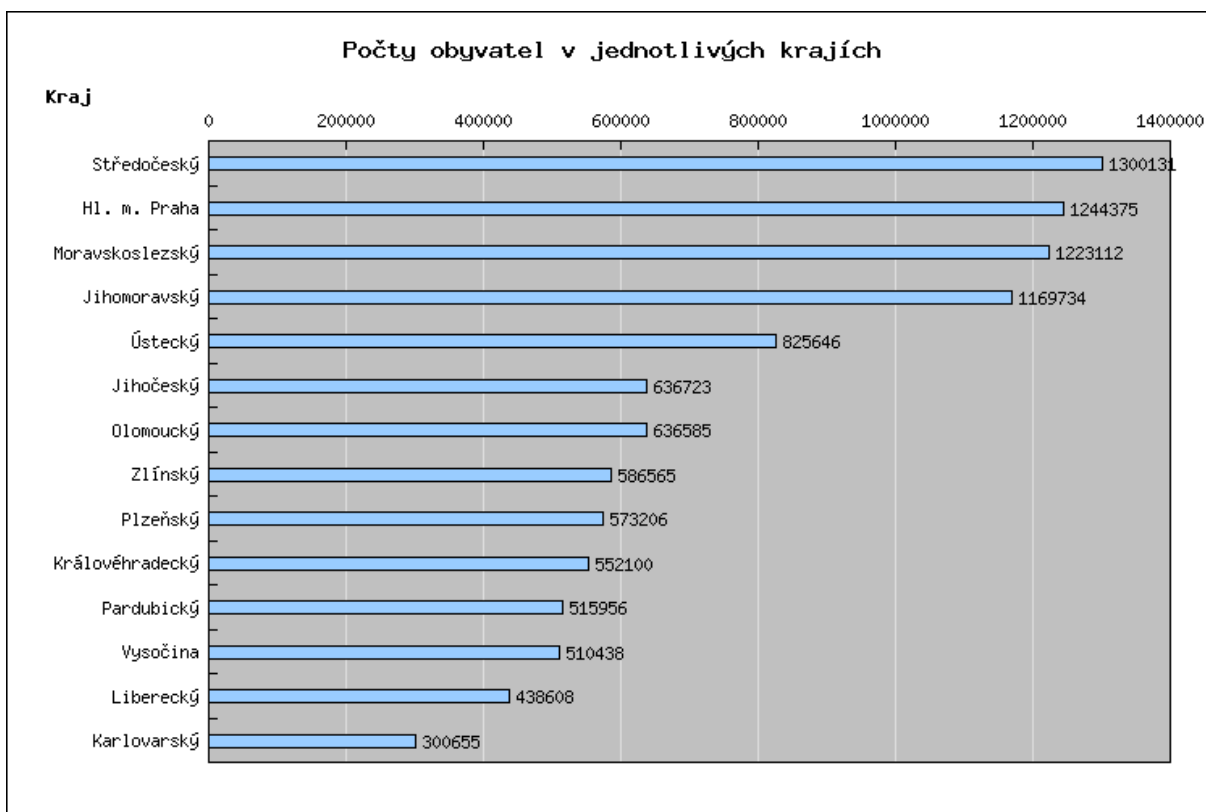
Ceny bytů v panelových domech totiž klesly od roku 2008 až o 30%. Například v Praze se v současné době dá pořídit byt 3+kk s rozlohou 80 m<sup>2</sup> v ceně do 2,5 milionu korun. Cena je tak hlavním rozhodovacím kritériem, mezi další patří neochota se nechat finančně vázat (hypotékou či jinými úvěry), dostatečná občanská vybavenost bytů či dobrá dopravní infrastruktura. Tento aspekt se tedy z pohledu architektonických studií dá brát spíše negativně.

### c) Sociální a demografické faktory

Nejdůležitější faktory v této oblasti jsou bezesporu demografické ukazatele, jako vývoj a růst populace, věková a národnostní struktura. Mezi další ukazatele patří priority lidí, jejich chování a postoje a také mobilita a ochota cestovat. Všechny zmíněné aspekty mohou mít vliv na rozhodnutí využít služeb architektonického studia.

#### Demografické ukazatele

Česká republika měla k 31. prosinci 2013 celkem 10 516 125 obyvatel, jak je patrné z obr. 4.4, skoro čtvrtinu z nich tvoří právě lidé v blízkosti studia Vyšehrad atelier (Středočeský kraj a kraj Hlavního města Prahy. Co se struktury obyvatelstva týče, Česká republika se potýká s problémem stárnutí obyvatelstva a podle dlouhodobých prognóz vývoje obyvatelstva bude tento trend nadále pokračovat. Příčinou tohoto jevu je jednak prodlužování naděje na dožití a jednak snižování porodnosti a plodnosti.



Obr. 4.4 (ČSU, 2014)

## **Změna životního stylu**

V poslední době se ukazuje trend stavění domů svépomocí. Lidé stále méně často využívají možnosti nechat si postavit dům tzv. na klíč (neboli katalogový či typizovaný projekt domu), a to hlavně z důvodu úspory finančních nákladů. Kromě ceny však často bývá důvodem negativní zkušenost se stavebními firmami či řemeslníky. Tento trend Vyšehrad atelier pozoruje v poslední době stále častěji, neboť se mu množí klienti, kteří pouze využijí služeb ateliéru, ale o samotnou stavbu se starají sami.

## **Vzdělání**

Dle zkušeností se dá zobecnit, že s rostoucí úrovní vzdělání rostou i preference volby architektonické studie před možností zakoupit katalogový dům. Větší potřeba individualismu u vzdělaných lidí má za důsledek snahu odlišit se od průměru, a proto takoví lidé dávají přednost atypickým designům svých domů před konvenčními, ne-li tuctovými domy na klíč.

### **d) Technologické faktory**

Oblast technických a technologických faktorů je pro architektonické studio Vyšehrad a jakoukoliv architektonickou a projekční kancelář nesmírně důležitá vzhledem k tomu, že se návrhovou a technickou činností přímo zabývají. V zásadě lze tyto faktory rozdělit na technologie a techniku využívanou přímo ve studiu ke své práci a znalosti nových technologií, materiálů, konstrukčních systémů, které jsou esenciální a nezbytné pro kvalitní a pokrokové návrhy.

Do první skupiny patří využívaný software a programové vybavení. Je typické pro architektonická studia, a Vyšehrad atelier není výjimkou, že studio je vybavené softwarem pro 2D projektování, 3D modelování, renderování a grafickými programy. Vlastnictví těchto programů výrazně zefektivňuje a usnadňuje samotné navrhování a projektování. Neméně důležitým využitím programového vybavení je i možnost aplikovat programy k názornější a rychlejší prezentaci postupu a návrhu klientům, kteří si jej pak můžou snadněji představit. Z toho plyne potřeba pro Vyšehrad atelier vyhlížet nový software, učit se jej maximálně využívat a zabránit jeho stárnutí.

Zajímavým odvětvím a rostoucím trendem v oblasti tvorby modelů a maket, které architekti využívají k práci i pro prezentaci finálních návrhů, je tzv. 3D tisk. Ten umožňuje přímo z počítače díky digitálnímu 3D modelu vytisknout na automatizované tiskárně reálnou zmenšeninu návrhu a zapůsobit tak na své klienty při prezentaci a zhmotňování jejich přání.

Monitorování nových materiálů a moderních konstrukčních systémů na trhu je důležitou součástí práce nejen architektonického studia jako celku, ale také každého architekta v rámci jeho profesní vzdělanosti. Nutné je jednak nové technologie na trhu znát, ale hlavně je umět také využívat. Při správném použití nových systémů a materiálů lze výrazně ovlivnit výslednou cenu i podobu návrhů, které mohou být tak originální ne-li pokrokové a výrazně tak pomoci ateliéru Vyšehrad se odlišit od konkurence.

Největší vliv na podnikání mají tradičně politické a ekonomické faktory. Architektonické studio je výrazně ovlivněno současným stavem ekonomiky ve stavebnictví i zdravím českých domácností. Silně na činnost studia působí rovněž legislativa, z níž je nejdůležitější stavební zákon. Sociální a technologické faktory mají vliv menší, ale skýtají řadu zajímavých budoucích příležitostí i nebezpečných trendů a hrozeb.

#### **4.1.2 Porterova analýza konkurenčních sil**

##### **a) Hrozba vstupu potenciálních konkurentů**

Jakmile je určitá firma ve svém podnikání úspěšná a vykazuje ekonomický zisk, či je-li činnost dané firmy žádoucí a potřebná, logicky se začnou objevovat noví konkurenti, resp. společnosti, které usilují o vstup do příslušného odvětví. Toto není výjimkou ani pro Vyšehrad atelier, a proto je nutné mít na paměti hrozbu vstupu dalších architektonických studií do odvětví. Limitujícími faktory jsou bariéry omezující či znemožňující vstup konkurentů na daný trh.

V souvislosti s předmětem podnikání Vyšehrad atelieru tedy lze uvažovat o následujících **bariérách**:

**činnost a politika státu** stanovuje profesní podmínky pro výkon autorizovaných architektů, jenž řídí a upravuje přenesenou působností Česká komora architektů, jako stavovská profesní organizace státní správy (jedná se o zákon č 360/1992 Sb. o výkonu profese autorizovaných architektů, inženýrů a techniků činných ve výstavbě. První

bariérou je tedy získání příslušné autorizace ČKA, která je nezbytná pro schválení dokumentace ke stavebnímu řízení. K tomu je potřeba magisterský titul architektonického zaměření, alespoň tříletá praxe a složení autorizační zkoušky. **Existence značných nákladových výhod plynoucích ze zkušenosti** představuje další zásadní překážku potenciálních konkurentů. Dlouholeté architektonické kanceláře disponují znalostmi, know-how a zkušenostmi, díky nimž jsou projekty realizovány rychleji a v konečném důsledku také levněji. Příkladem takové zkušenosti může být např. efektivní vyjednávání se stavebními úřady či dřívější odhadnutí přesných požadavků a potřeb klienta. Dalšími méně signifikantními bariérami jsou **kapitálové požadavky**, kterými se v tomto odvětví myslí počáteční náklady spojené s pořízením příslušného počítačového vybavení a softwaru, **přístup k distribučním kanálům**, neboli nesnadnost získat prvotní klientelu.

#### **b) Síla zákazníků**

Na rozdíl od jiných odvětví mají architektonická studia omezený počet zákazníků, neboť produkt firmy, tedy návrhová studie, potažmo výstavba nového domu, je produktem dlouhodobé spotřeby a nepředpokládá se jeho brzká výměna. Vyjednávací síla zákazníků je tím vyšší, čím nižší je jejich počet a čím vyšší je počet konkurentů.

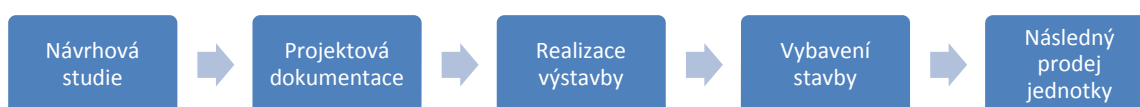
Zákazník atelieru Vyšehrad má proto velký vliv na činnost firmy, pokud:

- existují **jiné alternativy dodávek**, a tedy přítomnost konkurenčních architektonických kanceláří,
- se jedná o **významného zákazníka**, který představuje velké procento z celkového odbytu odvětví (v tomto případě např. výše zmíněná města nebo developerské firmy),
- je jednotlivá nakupovaná služba dostatečně **standardizována**, v rámci architektonických kanceláří se jedná o typizované studie a dokumentace.

#### **c) Síla dodavatelů**

Jelikož architektonická studia stojí prakticky na začátku hodnototvorného řetězce, jak je graficky znázorněno na obr. 4.5, nemají v podstatě žádné přímé dodavatele, a tudíž jejich síla je nulová. Pokud je finálním produktem v řetězci realizace stavby, k jejímu

dosažení je potřeba nejdříve návrhové studie a projektové dokumentace neboli služeb architektonických kanceláří. Ostatní články hodnototvorného řetězce již nejsou většinou součástí činnosti architektonických ateliérů.



Obr. 4.5 Hodnototvorný řetězec (vlastní zpracování)

#### **d) Hrozba substitutů**

Konečným produktem architektonických studií je obecně projektová dokumentace, sloužící ke schválení stavby stavebním úřadem a k její realizaci. V případě menších staveb, například rodinných domů, je pro potenciální zákazníky substitučním produktem, kterému můžou dát případně přednost, vyhotovená projektová dokumentace tzv. katalogových domů. To znamená, že zákazník si místo vyhotovení návrhu a projektové dokumentace u architekta vybere a zakoupí dokumentaci již hotového a zvizualizovaného typového domu. V případě větších objektů, bytových domů, kulturních a obchodních center má developerská firma, která zde vystupuje jako zákazník, na výběr, zda projekt zadá architektonické kanceláři či kancelářím projekčním, které jsou svou charakteristikou, metodami práce a profesním obsazením odlišné a představují pro architektonická studia substituty.

#### **e) Rivalita mezi existující konkurencí**

Existující konkurencí rozumíme stávající architektonická studia. Přímými konkurenty jsou ty kanceláře, které se nacházejí v kraji Hlavního města Prahy, resp. v kraji Středočeském. Rozsah vzájemné soupeřivosti mezi podniky uvnitř konkurenčního

prostředí je odrazem snah, které soupeřící firmy vkládají do úsilí získat tržní pozici. Je proto nezbytné prozkoumat jednotlivé části konkurenčního prostředí, jako:

- **počet konkurentů** v daném odvětví a fakt, zda se jedná o rostoucí či klesající trend,
- **postoj veřejnosti** k činnosti podniků, tedy zda je zájem o vypracování architektonických studií či lidé raději volí alternativy (viz domy na klíč aj.),
- vedle bariér vstupu do odvětví, jež jsou popsány výše, je nutno zmínit i **bariéry odchodu z odvětví** - architektonické studio nemůže rychle ukončit svou činnost z důvodu nasmlouvaných zakázek a rozpracovaných projektů,
- **lukrativnost oboru** - změny životního postoje lidí a snahy odlišit se od průměru mohou zapříčinit růst poptávky po architektonických studiích.

Porterova analýza se skládá z pětice hlavních konkurenčních sil. V případě architektonického studia je zajímavá svou nevyvážeností. Zatímco přesvědčovací síla zákazníků a konkurenční boj uvnitř oboru je poměrně tvrdý, síla dodavatelů je naopak, kvůli pozici studia v hodnototvorném řetězci, mizivá. Nebezpečnou a silnou skupinou jsou však také přítomné substituty, na které je potřeba si dát pozor.

## 4.2 Analýza vnitřního prostředí

V následující kapitole jsou srovnávány klíčové faktory vnitřního prostředí, tedy silné a slabé stránky ateliéru Vyšehrad, které ve formě vnitřních zdrojů a schopností architektonické kanceláře své zdroje optimálně využívat, značí připravenost podniku na vnější příležitosti a hrozby optimálně reagovat.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.8, pro osobu, která není přímo součástí podniku a stojí mimo něj, je analyzování vnitřního prostředí a potenciálu společnosti v plném rozsahu prakticky neproveditelné. Je však na druhou stranu potřebné získat alespoň rámcovou představu za účelem posouzení konkurenceschopnosti podniku a jeho možností.

K tomu slouží například metoda 7S, která umožňuje komplexní pohled na podnik, jako na soustavu navzájem propojených oblastí, které je nutné, podle principu nejslabšího článku v řetězci, analyzovat dohromady. Aby studio bylo výkonné, musí jednotlivé



elementy být vzájemně vyrovnané a podporovat se mezi sebou. Soustava 7S se často využívá jako nástroj k hodnocení a monitorování změn, zvýšení výkonu nebo implementace navržené strategie.

#### **4.2.1 Model 7S**

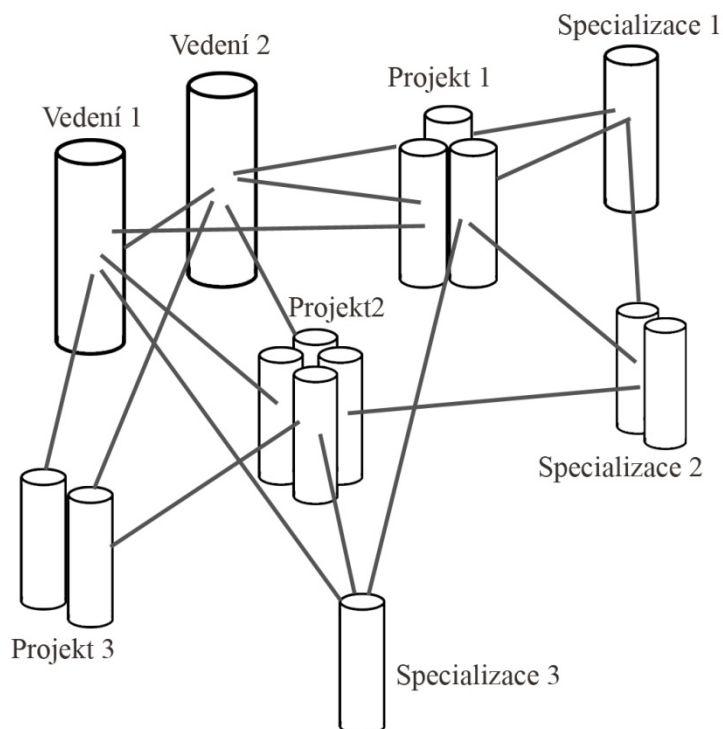
##### **a) Strategie**

Strategií je v modelu 7S myšleno popsání způsobů jak dosáhnout a dlouhodobě udržet konkurenční výhodu, která zajistí Vyšehrad atelier vhodné podmínky k boji s konkurencí na trhu. Vzhledem k tomu, že cenová politika architektonických kanceláří jde obvykle směrem, kdy kanceláře ceny svých služeb nijak veřejně dopředu neprezentují, ale klienti se cenu většinou dozví, až na první společné schůzce, strategie nízkých nákladů nemá proto příliš velký význam.

Z toho důvodu je potřeba, aby se atelier Vyšehrad odlišil od své přímé konkurence především diferenciací svých služeb a nabízením kvalitních produktů. Diferenciační konkurenční výhody lze dosáhnout, pokud se studio bude i nadále cíleně věnovat vzdělávání svých zaměstnanců, zefektivňování systémů řízení práce a delegování činností, za účelem odvádění profesionální práce a tvorby kvalitních návrhů architektury, které pak poslouží jako vizitka, k budování jména studia a zaplňování portfolia.

##### **b) Struktura**

Organizační schéma atelieru Vyšehrad, tedy informace o organizaci jeho jednotek, kdo se zodpovídá komu, jeho vnitřní struktura, je sice méně obvyklé, ale pro podobné podniky typické. Svou charakteristikou má nejbližší k síťové organizační struktuře, která je komponována z jednotlivých autonomně realizovaných projektů a vrcholového vedení. V menším počtu lidí je tato struktura vysoce flexibilní a umožňuje řešit složité projekty. V architektonickém studiu je vrcholové vedení složeno z obou majitelů podniku, kteří s ostatními spolupracují v týmu, ale mají rozhodující slovo. Při několika paralelně probíhajících projektech je aktivita rozdělena do projektových týmů, které si navzájem v případě potřeby pomáhají a konzultují své pokroky s vedením i dalšími odbornými odděleními. Propojenost síťové organizační struktury naznačuje obrázek 4.6.



Obr. 4.6 Sít'ová organizační struktura (vlastní zpracování)

### c) Systémy

Systémů se v organizaci vyskytuje celá řada, například měřítko výkonnosti, systém odměňování, plánování, rozpočtnictví, informační a distribuční systémy a další. Jejich důležitost je přímo úměrná velikosti podniku. V případě Vyšehrad atelier, který je poměrně malou firmou, je vliv těchto systémů na jeho chování minimální. Většina rozhodování je řešena individuálně, při vyskytnutí problému. V nevelkém počtu třinácti stálých zaměstnanců, kteří pracují především v týmu, je absence složitých systémů spíše výhodou. I přes to by, zavedení vhodných algoritmů a postupů mohlo zvýšit celkovou výkonnost a zrychlit průběh práce, odbouráním zbytečných činností.

### d) Schopnosti

Kromě samotné schopnosti a dovednosti vytváření kvalitních návrhu a architektury, což je podmínkou, je Vyšehrad atelier velmi výkonný v komunikaci s klienty, od níž se odvíjí udržitelná spokojenost zákazníků, a také vysoká míra zrealizovaných a dokončených

projektů. S ohledem na organizační strukturu musí každý člen být kompetentní a flexibilní v zastání práce druhých. Právě velká propojenost a pružnost systému patří též mezi schopnosti podniku. Tato oblast úzce souvisí zejména s oblastí spolupracovníků a je rovněž pro architektonické studio nesmírně důležitá.

#### **e) Spolupracovníci**

Oblast výběru vhodných zaměstnanců, jejich trénování, motivování a odměňování je pro architektonické studio, vzhledem k tomu, že předmětem jeho podnikání je vysoce profesionální a odborná služba, naprosto zásadní. Každý člen týmu musí splňovat náročná kritéria jako například patřičné vzdělání a odbornost, pracovitost, schopnost komplexního nahlédnu na objekt, smysl pro detail, schopnost pracovat v týmu, představivost, kreativitu a tvořivost.

Tým Vyšehrad atelier sestává ze třinácti stálých členů, profesně zastoupenými architekty, konstrukčními techniky, statiky, odborníky na technické zařízení budov a grafickými designéry. Kromě stálého týmu se ve studiu, a v tom má Vyšehrad atelier velkou výhodu plynoucí z jeho popularity, pravidelně střídají studenti vysokých škol a brigádníci. Ti představují pro podnik levnou pracovní sílu a vnášejí do kolektivu novou dynamiku a čerstvé pohledy.

#### **f) Styl**

Tato oblast představuje styl vedení a řízení vrcholovým managementem, který v případě atelieru Vyšehrad, zastupován oběma architekty a zároveň společníky, se dá hodnotit pozitivně. V týmu panuje většinou uvolněná atmosféra a dobrá nálada, která má vliv na celkovou výkonnost. Oba architekti velmi aktivně řídí a zasahují do činností a probíhajících projektů ve studiu, pěstují týmovou spolupráci a přenášejí povědomí o vizích, poslání a cílech podniku na své spolupracovníky. Styl vedení představuje pro atelier silnou stránku.

## **g) Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty jsou jádrem celého modelu 7S. Reprezentují normy a standardy, které usměrňují chování zaměstnanců a podnikových aktivit, a tudíž jsou základem každé organizace včetně architektonického studia Vyšehrad atelier. Představují průvodce principů toho co je důležité a pomáhají zaměřovat pozornost a poskytovat širší smysl účelu podnikání.

Architektonické studio má své vize a poslání, které sdílí se svými členy. Jejich určujícím impulzem tvorby je propojení účelnosti a estetické hodnoty, svými návrhy a realizacemi se chlubí, a tak ke každému zadání, každému vyskytnutému problému, přistupují nanejvýš zodpovědně, cílevědomě a s maximálním úsilím o nalezení optimálního a nejlepšího řešení.

## **4.3 SWOT analýza**

Metoda SWOT analýzy je vysoce univerzální nástroj, který lze buď používat samostatně, nebo v kombinaci předcházejících analýz vnějšího a vnitřního prostředí využitím syntézy a jejich shrnutí. V případě následující SWOT analýzy byly využity informace o klíčových vnějších vlivech z okolí a odvětví podniku, které byly získány externí analýzou, a faktory vyplývající z interní analýzy podnikových zdrojů a schopností. Tyto data byly doplněny o další silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, které ucelují a kompletují celkový pohled na podobu jednotlivých kvadrantů analýzy.

V následující podkapitole jsou postupně popsány souhrnně klíčové faktory ovlivňující z vnějšího či vnitřního prostředí atelier Vyšehrad po jednotlivých částech analýzy, s důrazem na jejich hodnocení, souvztažnost a komplexní pohled. Dále jsou pak pro čitelnost faktory ohodnoceny a seřazeny v tabulce podle jejich výkonu a významu resp. pravděpodobnosti výskytu a vlivu dopadu na atelier.

### **4.3.1 Silné a slabé stránky**

První dva kvadranty analýzy zahrnují faktory vnitřního prostředí, které se liší od zbylých dvou kvadrantů především tím, že architektonické studio na ně má vliv a může je ve větší míře ovlivnit. Někdy bývá pro firmu obtížné rozlišit její silné stránky od slabých,

resp. vytvořit hodnocení vyrovnané a objektivní. Převaha silných stránek nad slabými pak může značit direktivní styl vedení a jistou nepružnost systémů.

### **Silné stránky (Strenghts)**

Architektonické studio Vyšehrad atelier má sice převahu silných stránek nad slabými, ale to je dáno tím, že jeho současná pozice na trhu je silná a podnik si v rámci své konkurence vede poměrně dobře.

Za vůbec nejsilnější stránku ateliéru podle celkového hodnocení považujeme podnikové portfolio, což je soubor všech povedených návrhů architektury a především jejich realizací, kterými se každé architektonické studio chlubí. Vyšehrad atelier díky své tradici a dlouholetému působení na trhu má své portfolio plné kvalitních staveb, které každého zaujmou na první pohled. To mu dává výhodu nad konkurencí při přesvědčování potencionálních zákazníků. Se svým kvalitním týmem odborníků a profesionálů v oblasti architektury, stavebního inženýrství a designu, díky raženému individuálnímu přístupu ke klientovi formou úzkého dialogu, dokáže atelier produkovat originální a hodnotné návrhy. Při vábení nových zákazníků atelier využívá své renomé a kromě svého portfolia se je snaží přesvědčit také množstvím ocenění, které studio za řadu let získalo. Podstatnou silnou stránkou podniku je rovněž jeho aktivní marketingová komunikace, působí například na sociálních sítích, kde publikuje své návrhy a aktuality. Své zkušenosti aplikuje při komunikaci se stavebními a dalšími úřady, což výrazně usnadňuje práci a zrychluje procesy stavebních řízení. Zajímavou doplňkovou službou je služba technického a autorského dozoru, díky které studio získává kontrolu při většinou dost často riskantním převádění kvalitního návrhového řešení do reálných podmínek hmotné verze.

Jednotlivé položky v seznamu silných stránek jsou ohodnoceny podle síly a hodnoty faktoru, která představuje výkon, významu faktoru pro studio a součinem hodnot. Po vyhodnocení byla následně provedena jejich redukce a jejich úplný výčet je umístěn v příloze č. 3.

Tab. 4.1 Silné stránky (vlastní zpracování)

<b>Položky</b>	<b>výkon</b>	<b>význam</b>	<b>hodnota</b>
- portfolio	0.9	0.9	0.81
- lidské zdroje	0.8	0.9	0.72
- individuální přístup a úzký dialog s klientem	0.9	0.8	0.72
- tradice a dlouholetá působnost na trhu	0.7	1.0	0.70
- řada ocenění odborné veřejnosti	0.8	0.8	0.64
- renomé firmy	0.7	0.8	0.56
- efektivní komunikace se stavebními úřady	0.7	0.7	0.49
- organizační struktura	0.7	0.7	0.49
- marketingová komunikace	0.6	0.8	0.48
- služba technického a autorského dozoru na stavbě	0.6	0.8	0.48

### **Slabé stránky (Weaknesses)**

Ve srovnání s předešlými silnými stránkami ateliéru Vyšehrad jsou jeho stinné stránky spíše charakteru menšího významu pro podnik nebo slabšího výkonu. Mají tedy nižší souhrnnou hodnotu, nicméně o to pozorněji bychom se jim měli věnovat. Nejslabším a přitom nejvýznamnějším faktorem studia je časové vytížení svých zaměstnanců, které negativně ovlivňuje výsledný výkon a jeho kvalitu. S časovým vytížením souvisí hlavně nestabilita objemu práce a výkyvy v poptávce i cashflow, což je dané dlouhodobým charakterem většiny nabízených služeb. Slabou stránkou ateliéru je rozhodně i jeho strategie a absence strategického řízení, na které oběma architektům coby manažerům nezbyvá čas.

Při analýze všech pracovních činností z nich určitá část vyšla jako neefektivní nebo vůbec nesouvisející s hlavní podnikovou aktivitou a postrádající tedy nějakou přidanou hodnotu. Jedná se o ztracený výkon, který by mohl být využit na jiném místě. Z části je příčinou slabá vzájemná pracovní zastupitelnost zaměstnanců, kdy kvůli vysoké specializaci některých členů, dochází při jejich absenci nebo pracovní vytíženosti k slabším výkonům. Provozní náklady architektonického studia jsou poměrně vysoké, především kvůli drahým licencím softwarového vybavení a počítačové techniky, nicméně podnik má jen velmi omezené možnosti jak tuto oblast ovlivnit. Mnohem vyšší vliv má na dodržování termínů a řízení celkové doby trvání svých služeb, které představují také jeho slabinu. Občas se stává, že Vyšehrad atelier vyhledá a osloví i zákazník mimo hlavní město Prahu a Středočeský kraj. Pak bývá pro podnik obtížné s takovýmto klientem se potkat či

pravidelně setkávat kvůli konzultacím a o klienta většinou přichází nebo se mu neozve na prvním místě.

Položky v seznamu slabých stránek byly opět ohodnoceny a redukovány a jejich úplný výčet je umístěn v příloze č. 3.

Tab. 4.2 Slabé stránky (vlastní zpracování)

<b>položky</b>	<b>výkon</b>	<b>význam</b>	<b>hodnota</b>
- časové vytížení zaměstnanců	0.9	0.8	0.72
- strategické řízení	0.7	0.9	0.63
- množství neefekt. vynaloženého úsilí, ztracený výkon	0.7	0.8	0.56
- provozní náklady	0.8	0.7	0.56
- výkyvy v cashflow	0.8	0.7	0.56
- dodržování termínů	0.6	0.8	0.48
- doba trvání hlavních služeb	0.8	0.6	0.48
- finanční řízení	0.6	0.8	0.48
- geografické pokrytí	0.9	0.5	0.45
- vzájemná zastupitelnost zaměstnanců	0.6	0.7	0.42

#### 4.3.2 Příležitosti a hrozby

Zbylé dva kvadranty analýzy v sobě zahrnují faktory vnějšího prostředí, které jsou specifické především tím, že architektonické studio je nedokáže přímo ovlivnit, může se na ně pouze připravit, popřípadě jich využít. Některé faktory bývá obtížné posoudit, zda se jedná o příležitosti nebo představují pro podnik hrozby. Většinou to závisí na způsobilosti a umění firmy jednotlivé faktory využívat. Hlavním zdrojem informací byly provedené analýzy PEST a Porterův model pěti konkurenčních sil.

#### **Příležitosti (Opportunities)**

Podle celkového hodnocení je nejvýznamnějším faktorem vnějšího prostředí, které může Vyšehrad atelier považovat za svou příležitost, získání zákazníků v dalších krajích. Tedy rozšíření oblasti svého působení dále za hranice Prahy a Středočeského kraje. Podobnou příležitostí je i vstup na zahraniční trhy, jejíž pravděpodobnost je však nižší. Zajímavým prvkem je státem administrovaný dotační program Nová zelená úsporám, který může posloužit jako vhodná argumentace architektům a zvýšit poptávku po jejich

službách. Tu každopádně zvyšuje klesající trend průměrné úrokové sazby a vůbec aktuálně nízká sazba u hypoték, rostoucí poptávka po atypických projektech a trend stavění domu svépomocí. Dobrá dopravní dostupnost a mobilita ze Středočeského kraje do hlavního města, snižuje časovou náročnost a zvětšuje tak rádius oblasti, kde jsou lidé, v Praze zaměstnaní, ochotní si stavět nové bydlení a do práce dojíždět. Příležitostí pro ateliér je i v poslední době rozvíjející se technologie tiskáren, které jsou schopné automatizovaně tisknout 3D model, který se dá využít pro prezentace klientům, podle jeho digitální předlohy.

Jednotlivé položky v seznamu příležitostí byly ohodnoceny podle pravděpodobnosti jejich výskytu a velikosti dopadu, tedy vlivu. Následně byly redukovány a jejich úplný výčet je umístěn v příloze č. 3.

Tab. 4.3 Příležitosti (vlastní zpracování)

<b>položky</b>	<b>výskyt</b>	<b>vliv</b>	<b>hodnota</b>
- získání zákazníků v dalších krajích	0.8	0.9	0.72
- dotační program Nová zelená úsporám	1.0	0.7	0.70
- klesající trend průměrné úrokové sazby hypoték	0.9	0.7	0.63
- trend rostoucí poptávky po atypických projektech	0.7	0.8	0.56
- mobilita v kraji	0.7	0.7	0.49
- vysoká průměrná mzda v kraji	0.6	0.7	0.42
- vypisované veřejné architektonické soutěže	0.7	0.6	0.42
- trend stavění domů svépomocí	0.7	0.6	0.42
- technologie 3D tisku	0.8	0.5	0.40
- vstup na zahraniční trhy	0.5	0.8	0.40

## **Hrozby (Threats)**

Na hrozby, které plynou z okolí, by se měl ateliér Vyšehrad dobře připravit, aby byl schopen ne ně reagovat a vytrvale jim čelit. Mezi nejzávažnější patří pochopitelně stále trvající krize ve stavebnictví, velký počet přímých konkurentů, konkurence substitučních projekčních kanceláří a vyjednávací síla zákazníků. Velkým problémem pro architektonická studia obecně jsou substituční služby ve formě nabízených katalogových projektů typových domů, které přes všechny svoje zjevné nedostatky a dost často zásadní chyby, mají obvykle nákladovou konkurenční výhodu a jsou stále velmi populární. Stálým úkolem studia je vyjednávání a komunikace se stavebními úřady a jinými dotčenými orgány u stavebního řízení. Celý proces výrazně prodlužuje dobu realizace projektů a je



nutné ho zvládat. Kvůli trendu liberalizace mezistátních pracovních podmínek Evropskou unií, lze v blízké době očekávat vstup zahraničních architektonických kanceláří na český trh. Nepříjemným trendem je změna preferencí lidí, kdy raději volí bydlení v bytových domech před koupí či stavěním rodinných domů.

Položky v seznamu hrozeb byly opět ohodnoceny a redukovány a jejich úplný výčet je umístěn v příloze č. 3.

Tab. 4.4 Hrozby (vlastní zpracování)

<b>položky</b>	<b>výskyt</b>	<b>vliv</b>	<b>hodnota</b>
- stále trvající krize ve stavebnictví	0.9	0.8	0.72
- substituty ve formě katalog. projektů typových domů	0.8	0.9	0.72
- velký počet současných přímých konkurentů	0.8	0.8	0.64
- složitost procesu stavebního řízení	0.8	0.8	0.64
- konkurence substitučních projekčních kanceláří	0.8	0.7	0.56
- změny ve stavebním zákoně	0.5	0.9	0.45
- vysoká vyjednávací síla zákazníků	0.7	0.6	0.42
- vysoká nezaměstnanost	0.6	0.6	0.36
- očekávaný vstup zahraničních konkurentů na trh	0.5	0.7	0.35
- změna preferencí lidí	0.6	0.5	0.30

Z výsledků SWOT analýzy je zřejmé, že silné stránky ateliéru Vyšehrad svým počtem i celkovým hodnocením lehce převyšují slabé stránky podniku. Atelier by měl usilovat o udržení nebo zesilování svých předností a potlačení či úplnou eliminaci svých nedostatků. Zároveň je výhodné využít silných stránek k zužitkování naskytovaných příležitostí v okolí a přitom nezapomenout ani na hrozby, na které je nutné dostatečně se připravit.

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V následující kapitole jsou na základě předchozího teoretického vymezení použitých metod strategické analýzy a jejich aplikace na příkladu architektonického studia Vyšehrad atelier nastíněna možná řešení potlačení jeho slabých stránek a hrozeb z okolí a využití příležitostí a předností studia.

Z provedených analýz vyplývá aktuální konkurenční síla studia, které je svou pozicí ve srovnání s konkurencí na trhu na předních místech. I přes některé nedostatky si oba vedoucí architekti a potažmo celý jejich tým vede velmi dobře. Vyšehrad atelier je často oceňovaným a v časopisech publikovaným architektonickým studiem, které disponuje profesionálním týmem se sdílenými cíli dosahovat pouze kvalitních návrhů a realizací architektury. Kvůli převaze celkového součtu hodnot silných stránek nad slabými a vyrovnaností příležitostí a hrozeb může atelier využít strategie maximalizace silných stránek za účelem maximalizování příležitostí (strategie SO) a minimalizování hrozeb (strategie ST).

Největší předností atelieru Vyšehrad je jeho podnikové portfolio plné originálních návrhů a kvalitních zrealizovaných staveb. Této silné stránky by měl atelier maximálně využít k přesvědčování potenciálních zákazníků. Je tedy nutné portfolio co možná nejvíce a nejčastěji prezentovat, a to pomocí různých kanálů. Nabízí se možnost publikace jeho dosavadních návrhů a realizací formou knih a ročenek, jak činí pravidelně například další známé architektonické studio Kamil Mrva Architects.

Publikovat své portfolio, ale i studio a osobnosti v něm, lze velice efektivně také pomocí sociálních sítí. Vyšehrad atelier je poměrně aktivní na nejznámější síti Facebook, kde pravidelně aktualizuje pro své fanoušky a zájemce nejen realizované stavby, ale i nezrealizované návrhy a postupy prací. Užitečné by možná bylo kromě svých návrhů publikovat také interní zprávy a zajímavosti nebo příklady realizací ze světa. Doporučením pro studio je začít využívat i jiné virtuální síťové nástroje a ještě zesílit svou aktivitu na internetu, především se zaměřením na podání maxima informací potenciálním klientům právě skrze internetové aplikace a vlastní webové stránky. Vhodnou aplikací, která stojí na začátku svého rozvoje, je webová stránka Pinterest, která funguje jako virtuální nástěnka a umožňuje uživatelům třídit a publikovat svá alba fotografií. Jedná se o velmi účinný nástroj, který architektonická studia můžou efektivně využít i pro kategorizaci řešerší

a inspirací pro své klienty, kteří z nich následně snadno vybírají své favority a sdělují tak architektovi svůj záměr a představu.

Silnou stránkou ateliéru je také poskytovaná služba technického a autorského dozoru na stavbě, která nebývá samozřejmostí a je velmi užitečná, aby přerod vlastního architektonického návrhu zhotovitel, tedy stavební firma, nezkazil a neznehodnotil. Bývá častým jevem, kdy i přes kvalitní návrh, výsledná realizace nedostává svému očekávání a zklamání je na stranách klienta i architektonického studia, kterému výsledek pak kazí pověst a ničí jeho renomé. Řešením by mohlo být vynucování technického a autorského dozoru u všech projektů nebo alespoň jeho důrazné doporučování, v poslední řadě pak pomoc při výběru vhodného zhotovitele a zpracování detailní dokumentace.

Pro každé architektonické studio nebo i projekční kancelář je znalost a monitorování změn stavebního zákona ve smyslu pochopení podmínek a povinností například u stavebního povolování staveb, naprostou nutností. Díky své dlouholeté praxi je pro ateliér Vyšehrad komunikace se stavebními úřady jejich silnou stránkou, nicméně zavedením vyšší automatizace vnitřních systémů a procesů, by podnik dokázal tuto činnost ještě více zefektivnit.

Ateliér je slabý ve vzájemné pracovní zastupitelnosti svých zaměstnanců, ze které občas plyne neefektivní vynakládání času a špatný výkon. Návrh doporučuje zlepšit oboustrannou komunikaci mezi vedením a týmem a zavést vzájemné mentorování v důležitých pracovních činnostech tak, aby v případě vypadnutí jednoho člena nekleslo příliš celkové množství provedené práce.

Mezi naopak nejslabší stránky Vyšehrad atelier spadá vysoká časová vytíženost členů týmu, která se cyklicky opakuje a je důsledkem dlouhodobého charakteru zakázek, nestability objemu práce a výkyvů poptávky. Střídají se období, kdy rozsah práce převyšuje možnosti studia s obdobími poklesu jeho aktivit a stagnace. Tohle je typické pro všechna architektonická studia a lze s tím bojovat účinnějším řízením probíhajících projektů, lidských zdrojů, jejich úkolů v čase a zmírnit tak nepříznivý efekt.

Období stagnace, kdy je práce méně, lze využít pro účast na mezinárodních a domácích veřejných architektonických soutěžích, což je pro ateliér příležitostí, která mu kromě možné výhry a zvýšení jeho renomé přinese i cenné zkušenosti a porovnání s konkurencí.

Jednou ze slabin ateliéru Vyšehrad je jeho geografické pokrytí. Zároveň má díky existující poptávce příležitost získat další zákazníky v ostatních krajích České republiky. Jejich získání mu brání časová náročnost pro klienty překonávat velké vzdálenosti. Strategickým krokem by bylo otevření pobočky architektonické kanceláře v dalším vzdáleném městě. Je to běžná praxe těch největších světových kanceláří a u nás jsou již první studia, která rozšíření svého pole působnosti také zkouší.

Zajímavou tržní příležitostí je rostoucí trend lidí, kteří se rozhodnou postavit si svůj rodinný dům bez pomoci stavebních firem svépomocí. Toho by mohl ateliér Vyšehrad využít ve svůj prospěch a navrhnout novou službu ve formě poradenství a pomoci těmto klientům s výstavbou domu anebo přímo architektonickou studií domu s dispozicí a konstrukčním systémem vhodným pro jednoduchou a rychlou výstavbu. Zacílením a rychlým chopením se příležitosti tak snadno získá konkurenční výhodu.

Příležitostí pro ateliér jsou i tzv. 3D tiskárny, které dokážou virtuální model domu z počítače automatizovaně zhmotnit a ušetří tak čas ruční výroby. Jejich nevýhodou je však zatím vysoká pořizovací cena, takže jejich opatření je na zvážení.

Jednou z hrozeb plynoucích z vnějšího okolí podniku je pro architektonickou kancelář nabídka substitučních katalogových domů. V boji proti tomuto nepříznivému trendu zápolí všichni architekti šířením osvěty a trpělivým vysvětlováním jejich hlavních nedostatků a chyb.

Vyšehrad atelier má dobrou aktuální strategickou pozici oproti svým konkurentům na trhu, i přes to však musí v silném konkurenčním prostředí vnímat příležitosti a hrozby a snažit se o implementaci vhodných návrhů a doporučení na jejich využití a zesílení převahy svých silných stránek nad slabými.

## 6 ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byla strategická analýza podniku. Úkolem práce bylo nejdříve vymezit její teoretická východiska a charakterizovat postup a uplatněné metody. Předmětem analýzy byl malý podnik architektonického studia Vyšehrad atelier, na kterém byly postupně aplikovány předem popsane metody strategické analýzy.

Cílem práce bylo pomocí vybraných metod analyzovat okolí podniku a jeho vnitřní zdroje a schopnosti, identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují nebo zapříčiňují jeho současnou tržní pozici a na základě výsledků analýzy posoudit konkurenční sílu podniku a nabídnout návrhy a doporučení, které povedou k pozitivnímu rozvoji. Ke splnění tohoto cíle byly využity metody PEST analýzy, Porterův model pěti konkurenčních sil, metoda 7S a k účelu syntézy analýza SWOT.

Z výsledků práce vyplynula aktuální konkurenční síla studia, které je svou pozicí ve srovnání s konkurencí na trhu na předních místech. K udržení své pozice je pro studio nutné využívat svých silných stránek k optimální reakci na příležitosti a hrozby plynoucí z okolí. Na základě výstupů analýz byly formulovány některé návrhy a doporučení, které by Vyšehrad atelier mohl ve své strategii využít. Jedno z největších strategických rozhodnutí by bylo otevření nové pobočky studia v některém z českých krajských měst, za účelem zvýšení počtu svých klientů. Doporučením vyplývajícím z analýzy silných stránek podniku je soustředit svou aktivitu na prezentaci svého portfolia zvýšením počtu kanálů, například publikováním knih s představením svých realizací, a aktivnějším přístupem k sociálním sítím a webovým aplikacím. Návrhem na využití příležitosti rostoucího trendu lidí, kteří se rozhodnou stavět svůj rodinný dům svépomocí, je vytvoření služby poradenství a pomoci těmto klientům, popřípadě navržení studie domu, která bude přímo cílit na dosažení jednoduché, zvládnutelné a rychlé výstavby.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Použité knihy:

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-807-4002-243.

JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-864-1922-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

PORTER, Michael E. *On competition*. Boston: Harvard Business School Pub., 2008. 544 s. ISBN 978-142-2126-967.

ROBBINS, Stephen P a Mary K COULTER. *Management*. 11. vyd. Boston: Prentice Hall, 2012. 643 s. ISBN 01-321-6384-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9

## **Periodikum:**

LIEDTKA, Jeanne M. Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning: international Journal of Strategic Management* [online]. 1998, Kidlington: Elsevier Science Ltd., 1998. ISSN 0024-6301. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/00246301/31/1>

## **Elektronické dokumenty a ostatní:**

ČSÚ. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

FINANCE.CZ. *Průměrné mzdy v krajích*. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/>

HYPINDEX.CZ. *Hypindex vývoj*. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.hypindex.cz/hypindex-vyvoj/>

IHNED.CZ. *Energetické štítky jsou ze zákona povinné. Nemění to ani prohlášení ministra*. [online]. 2013. vyd. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-59773220-energeticke-stitky-jsou-ze-zakona-povinne-nemeni-to-ani-prohlaseni-ministra>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=vy%C5%A1ehrad+atelier>

MMR. *Územní plánování a stavební řád*. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Stavebni-rad-a-bytova-politika/Uzemni-planovani-a-stavebni-rad>

NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM. *O programu*. [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz/o-programu/>

VYŠEHRAD-ATELIER. *Profil*. [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.vysehrad-atelier.cz/atelier/profil/>

## **SEZNAM ZKRATEK**

ČKA - Česká komora architektů

ČSÚ - Český statistický úřad

HDP - Hrubý domácí produkt

MMR - Ministerstvo pro místní rozvoj



## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 5. 2014



Michael Ondra